PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XVI, ZESZYT 7

część III

Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania

Redakcja

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Łódź 2015

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy tematyczni: Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka
Skład i łamanie: Agnieszka Zytka, Dominika Świech
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w.339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii
ul. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Zeszyt recenzowany.
Wersja drukowana jest wersją podstawową.

www.piz.san.edu.pl

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział I
Teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje przedsiębiorczości rodzinnej

Łukasz Sułkowski
Przedsiębiorczość rodzinna w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce 15

Krzysztof Wach
Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej 27

Wojciech Popczyk
Rola nauki w idei wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce 43

Hanna Mizgajska
Czynniki sukcesu średnich firm rodzinnych w świetle badań analizy przypadków z południowej części województwa wielkopolskiego 53

Agnieszka Pawlak
Wpływ rodziców – przedsiębiorców na występowanie intencji przedsiębiorczych u młodzieży szkół średnich w Polsce 71

Piotr Tomski
Intencje przedsiębiorcze a płeć. Ku identyfikacji determinant 83

Rozdział II

Społeczne i kulturowe uwarunkowania funkcjonowania firm rodzinnych

Monika Sipa
Postrzeganie kultury organizacji przez pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – wybrane aspekty 105

Marzena Starnawska, Magdalena Popowska
CSR in Family Business – Ethnocentric Meaning Socially Responsible? 121

Urszula Gołaszewska-Kaczan
Dobre praktyki małych i średnich firm w obszarze społecznej odpowiedzialności 135

Bartłomiej Stopczyński
Wykorzystanie Facebooka w firmach rodzinnych w świetle badań własnych 149

Michał Turniak
Wymiar familijny semiotyki motywów roślinnych 163

Rozdział III

Wpływ relacji rodzinnych na działalność przedsiębiorstwa

Nicoletta Baskiewicz
Reguły matriarchatu w stylach kierowania kobiet – właścicielek firm rodzinnych 181

Paweł Nowodziński, Iwetta Budzik-Nowodzińska
Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej 193

Grzegorz Ignatowski
Znaczenie wizerunku rodziny dla promocji firmy rodzinnej 205

Ewa Mazur-Wierzbicka
Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe – życie prywatne w przedsiębiorstwach rodzinnych 217

Katarzyna Staniszewska
Rodzina jako szczególna grupa stakeholders 231

Rozdział IV
Kształtowanie potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych

Fabiola Ponce Durán, Marcela Rebeca Contreras Loera
Human Capital and Productivity in the Sinaloa Commercial Family Business 243

Iwona Kubica, Marek Szarucki
Badanie struktury wynagradzania w małych firmach rodzinnych – wyniki badań pilotażowych 257

Anna Lemańska-Majdzik
Determinanty satysfakcji zawodowej w ocenie pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych –wyniki badań własnych 267

Anna Śleszyńska-Świderska Anna Busłowska
Kształtowanie systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych 281

Małgorzata Krajewska-Nieckarz
Zespoły zarządzające w małych przedsiębiorstwach rodzinnych 295

Beata Bieńkowska
Firma rodzinna jako ścieżka kariery zawodowej w opinii studentów 311

Żaneta Nejman, Aleksandra Kawecka-Endler
Motywowanie w firmie rodzinnej – studium przypadku 327

Zofia Patora-Wysocka
Spójność decyzyjna w firmach rodzinnych: działanie i analogia 341

Rozdział V
Wpływ otoczenia biznesu na funkcjonowanie family business

Edward Stawasz
Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych 355

Alina Szepelska
Działalność Instytucji Otoczenia Biznesu w kontekście rozwijania przedsiębiorczości kobiet zamieszkałych obszary wiejskie województwa podlaskiego 369

Anna Rybak
Postrzeganie przedsiębiorstw rodzinnych przez społeczność lokalną 381

Edyta Gheribi, Igor Klimkowski
Współpraca sektora bankowego z przedsiębiorstwami rodzinnymi .. 391

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są coraz częściej traktowane jak odrębna kategoria przedsiębiorstw, posiadająca swoją specyfikę wynikającą z łączenia działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Właśnie ta specyfika przejawiająca się w wielu aspektach funkcjonowania family business powoduje rosnące zainteresowanie nimi środowisk naukowych podejmujących próby wyjaśnienia wielu zagadnień dotyczących firm rodzinnych z perspektywy teorii i praktyki zarządzania. Szczególne znaczenie ma bezpośredni związek przedsiębiorstwa z rodziną właścicielską oraz szczególny typ relacji nasyconych emocjami oraz dylematy w wyborach priorytetów rodziny i przedsiębiorstwa.

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych następuje w warunkach turbulentnego otoczenia, wyrażającego się zmiennością i złożonością, a dodatkowo zarządzający stają przed specyficznymi wyzwaniami wynikającymi z uwarunkowań i reguł rodzinnego biznesu. Kluczową rolę odgrywa świadomość przedsiębiorców dotycząca umiejętności monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu i środowisku przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej. Taka sytuacja powoduje konieczność otwartości na zmiany oraz ciągłej adaptacji oraz antycypacji nowych okoliczności.

Prezentowany tom składa się z pięciu części i podejmuje zagadnienia związane z aspektami przedsiębiorczości, społecznymi i kulturowymi uwarunkowaniami funkcjonowania a także znaczenia kapitału ludzkiego i wpływowi otoczenia biznesu na funkcjonowanie współczesnych biznesów rodzinnych.

Część pierwsza została poświęcona zagadnieniom przedsiębiorczości w firmach rodzinnych. W dwóch pierwszych artykułach podjęto nieeksplorowaną dotąd problematykę funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce oraz empiryczną weryfikację wpływu przedsiębiorczości rodzinnej na intencje przedsiębiorcze studentów. W kolejnych wskazano kierunki działań środowisk naukowych w ramach szeroko rozumianej idei na rzecz uznania i wspierania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce oraz dokonano identyfikacji czynników sukcesu

średnich firm rodzinnych działających na polskim rynku. Rozdział kończą opracowania wskazujące na rolę rodziny prowadzących własne przedsiębiorstwo na kształtowanie się intencji przedsiębiorczych u młodzieży oraz identyfikacja intencji przedsiębiorczych w kontekście płci.

W drugiej części dotyczącej społecznych i kulturowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych zamieszczono artykuły ukazujące przejawy kultury organizacyjnej firm rodzinnych oraz ich społecznej odpowiedzialności. Kolejne artykuły przedstawiają dobre praktyki w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz wykorzystanie mediów społecznościowych przez firmy rodzinne a także familijnego wymiaru semiotyki znaków.

Kolejna trzecia część obejmuje zagadnienia wpływu relacji rodzinnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dotyczą one koncepcji reguł matriarchatu w stylach kierowania, zjawiska konfliktów międzypokoleniowych i ich wpływu na zarządzanie firmą rodzinną. Ciekawą grupę opracowań stanowią w tej części analizy znaczenia wizerunku rodziny w promocji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz odniesienie się do działań pozwalających na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rozdział kończy praca ukazująca rodzinę jako szczególny typ interesariuszy.

Czwarta część zawiera opracowania podejmujące problematykę rozwoju potencjału ludzkiego w firmach rodzinnych. Poruszane a artykułach kwestie dotyczą wpływu kapitału ludzkiego na efektywność funkcjonowania firm rodzinnych oraz identyfikację struktur wynagradzania w małych firmach rodzinnych oraz zagadnień dotyczących satysfakcji zawodowej i determinantów wpływających na zadowolenie pracowników. Identyfikacja stosowanych narzędzi motywowania pracowników w firmach rodzinnych oraz rola zespołów zarządzających w małych przedsiębiorstwach rodzinnych to problematyka kolejnych opracowań. Ważną część rozdziału stanowią także analizy rozwoju kariery zawodowej w firmie rodzinnej oraz studium motywacji pracowników oraz analiza motywatorów stosowanych w przedsiębiorstwie rodzinnym oraz uwarunkowań podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie rodzinnym

W piątej części poświęconej roli otoczenia biznesu w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Podano w nich ocenę znaczenie doradztwa gospodarczego jako czynnika prorozwojowego w zarządzaniu

mikroprzedsiębiorstwami rodzinnymi oraz rekomendacje dotyczące form wsparcia i ograniczania barier stojących na drodze zwiększania aktywności zawodowej kobiet zamieszkałych na obszarach wiejskich. Kolejne opracowania podejmują interesującą problematykę postrzegania firm rodzinnych przez społeczności lokalne oraz identyfikacji oferty sektora bankowego dla przedsiębiorstw rodzinnych

Autorzy i redaktorzy naukowi mają świadomość, że prezentowany tom nie wyczerpuje w pełni podejmowanej problematyki, ale wypełnia jednak pewną lukę poznawczą. Mamy nadzieję, że może stanowić dla środowiska akademickiego i praktyki gospodarczej punkt odniesienia do nowych przemyśleń, dociekań, analiz i twórczej dyskusji nad problemami funkcjonowania i i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział I

Teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje przedsiębiorczości rodzinnej

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 13–24

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Przedsiębiorczość rodzinna w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce

Family Entrepreneurship among Polish Private Universities

Abstract: This article aims to identify universities controlled by the family. The article presents an analysis of the development of private higher education in the last two decades, and then describes the results of empirical studies that identify non-public higher education institutions in the Polish system. The article is an empirical character, and shows a pilot study by the author of the publication.
Key words: family business, non-public higher education, universities.

Wstęp

Przedmiotem artykułu jest opis rezultatów badań organizacji rodzinnych, które powstały w sektorze, w którym pozornie nie ma miejsca dla *family business*. Prywatne uczelnie wyższe realizują misję edukacyjną i naukową, podobną do uczelni publicznych, jednak różnią się od nich strukturami założycielskimi i zarządzającymi. Dwudziestoletnie doświadczenie autora we współpracy z uczelniami niepublicznymi w Polsce, wskazywało, że istotna część prywatnych szkół wyższych w Polsce to właśnie organizacje rodzinne, a więc założone i kontrolowane przez członków jednej rodziny [Sułkowski 2005].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie szkół wyższych kontrolowanych przez rodziny. Służy to przede wszystkim oszacowaniu udziału tego typu

organizacji w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego w Polsce. W artykule przedstawiono analizę rozwoju szkolnictwa wyższego niepublicznego w ostatnich dwóch dekadach, a następnie opisano wyniki badań empirycznych, które identyfikują szkoły wyższe niepubliczne w polskim systemie.

Artykuł ma charakter empiryczny i ukazuje pilotażowe wyniki badań przeprowadzonych przez autora publikacji.

Szkolnictwo wyższe niepubliczne w Polsce

Sektor szkolnictwa wyższego w Polsce jest zróżnicowany [Antonowicz 2008], obejmuje on zarówno uniwersytety, uczelnie zawodowe czy szkoły wyższe publiczne i niepubliczne. Tempa zmianom w sektorze nadała Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r., która m.in. dopuściła współistnienie niepaństwowych uczelni wyższych, zliberalizowała warunki ich zakładania oraz uznała je za równoprawny element polskiego systemu edukacji [Kowalewski 2008]. W sektorze szkolnictwa wyższego można zaobserwować kilka tendencji.

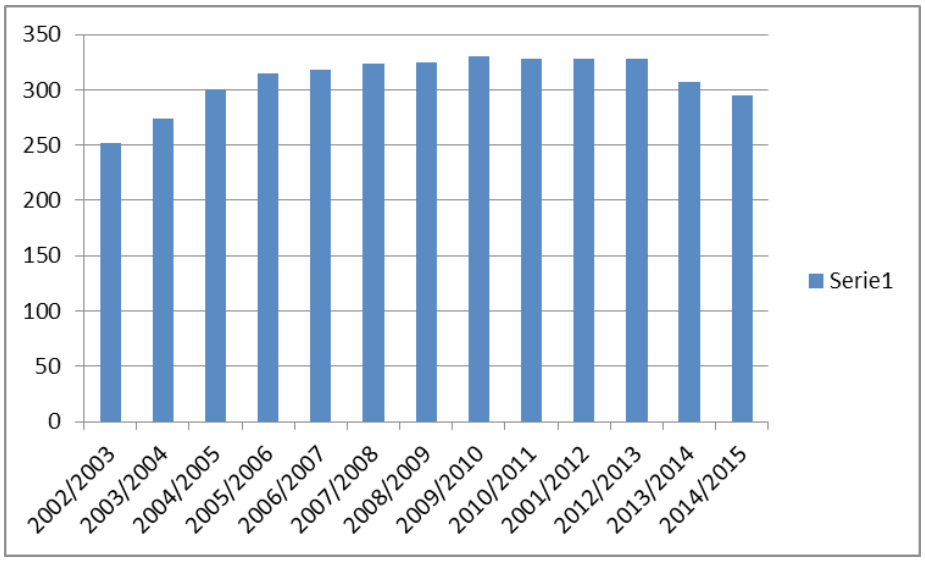
1. Wzrost liczby uczelni niepublicznych w latach 1990–2013 roku, a w ostatnich 2 latach spadek.
2. Wzrost współczynnika skolaryzacji brutto i netto od poziomu 12,6% brutto w 1990 roku do 51,8 % w 2013 roku.
3. Konsolidacja sektora i przejmowanie mniejszych szkół niepublicznych przez większe uczelnie niepubliczne.
4. Przekształcanie się większej liczby uczelni publicznych w uniwersytety (przede wszystkim przymiotnikowe).
5. Przekształcanie się większej liczby uczelni niepublicznych w akademie, a w przyszłości uniwersytety niepubliczne.

Ważnym aspektem zmian prawno-administracyjnych zachodzących w polskim szkolnictwie wyższym jest jego harmonizacja z systemem szkolnictwa wyższego Unii Europejskiej, związana z realizacją porozumień bolońskich.

Od 1990 do 2015 roku w Polsce powstało 330 uczelni niepublicznych, z których znaczna część nie osiągnęła poziomu działalności pozwalającej na trwałe i stabilne funkcjonowanie na rynku szkolnictwa wyższego. Na koniec 2014 roku, jak wskazują źródła MNiSW, liczba działających uczelni niepublicznych zmniejszyła się do 295, a aż 81 podlega radykalnym prze-

kształceniom obejmującym: połączenia i likwidacje. Gwałtowny wzrost i w ostatnich latach dość szybki spadek liczby niepublicznych uczelni w Polsce stanowią odzwierciedlenie dynamiki tego stosunkowo młodego sektora (wykres 1).

Wykres. 1. Dynamika zmian udziału szkół niepublicznych w sektorze szkolnictwa wyższego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MNiSW.

Metodyka badań

Badanie opiera się na założeniach pluralizmu metodologicznego, program badawczy stanowi połączenie metod ilościowych z jakościowymi [Dainty 2008]. Uczelnie wyższe generalnie nie są traktowane w literaturze przedmiotu jako organizacje rodzinne. Jednak w Polsce, z racji na przyjęte rozwiązania prawne oraz stosunkowo szybki rozwój tego sektora [Puliń-ska 2010], w ciągu zaledwie ostatnich dwóch dekad powstała duża liczba niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny.

Celem przeprowadzonych badań jest oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego. Problemami

metodologicznymi, które można napotkać, jest kamuflowanie rodzinnego charakteru uczelni oraz brak gotowości do ujawniania w badaniach jakichkolwiek informacji dotyczących udziału rodziny w kontroli własnościowej i zarządczej nad samą uczelnią, jak i nad jej podmiotem założycielskim.

Metodyka badań składa się z dwóch etapów. Pierwszy oparty jest na badaniach wykorzystujących źródła wtórne, przede wszystkim dokumentacyjne i dostarcza wiedzy na temat udziału organizacji rodzinnych w zbiorowości uczelni niepublicznych w Polsce oraz rozwoju tych podmiotów. Drugi oparty na badaniach jakościowych, czyli na analizie wielokrotnych studiów przypadku, do których dane zaczerpnięto z: pogłębionych wywiadów, analizy dokumentów, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej.

Sformułowane zostało pytanie badawcze, na które odpowiedź powinna pojawić się po zrealizowaniu programu badań – *Jaki jest udział organizacji rodzinnych w sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego w Polsce?*

Udział niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze szkolnictwa niepublicznego badany był z wykorzystaniem danych wtórnych znajdujących się w dokumentacji prawnej na temat uczelni i jej organu założycielskiego. Jeżeli w obu tych podmiotach wśród zarządzających (w tym w jednym z podmiotów na stanowisku najwyższym) znajdowały się przynajmniej dwie osoby z jednej rodziny (w badaniu osoby o tym samym nazwisku), to uznawano, że jest to organizacja rodzinna.

Rezultaty badań ilościowych

Zgodnie z definicją J. Chua, J.J. Christman i P. Sharma, jeśli mamy do czynienia z osobami na stanowiskach związanych z utrzymywaniem kontroli nad zarządzaniem i strukturą własnościową, które wywodzą się z jednej rodziny (lub koalicji rodzin), to mamy do czynienia z firmą rodzinną [Chua, Christman, Sharma 1999, ss. 19–40]. Właściwie nie ma ustalonych kryteriów wyróżniania *family business* [Astrachan, Klein, Smyrnios 2002], ale najczęściej wskazuje się na rodzinną strukturę własności, zarządzanie strategiczne przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Z wykorzystaniem wspomnianych definicji zaproponowano w tym artykule następujące rozumienie szkoły wyższej będącej organizacją rodzinną:

„Uczelnia wyższa jest organizacją rodzinną wtedy, kiedy jest założona i / lub zarządzana przez członków rodziny, z zamiarem kształtowania i realizacji wizji organizacji przez członków tej samej rodziny lub kilku rodzin w sposób, który jest potencjalnie trwały dla pokoleń tej rodziny lub rodzin".

Badania oparte o źródła wtórne służyły oszacowaniu udziału w dynamicznym i stosunkowo młodym sektorze rynkowym podmiotów rodzinnych (1 etap badań). Wykorzystana została analiza następujących dokumentów: rejestru uczelni niepublicznych MNiSW, rejestru uczelni publicznych MNiSW, Krajowego Rejestru Sądowego, dokumentów założycielskich podmiotów gospodarczych będących założycielami uczelni, ogólnopolskiej bazy danych szkolnictwa wyższego (POLON).

Podobnie oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze niepublicznych uczelni wyższych nie jest zadaniem bardzo łatwym. Dane o pokrewieństwie są przeważnie ukrywane przez uczelnie, a przynajmniej nie są eksponowane, co oznacza, że często dotarcie do nich jest bardzo trudne. Perspektywa wglądu w relacje rodzinne dają pogłębione badania jakościowe, jednak ich zasięg jest ograniczony do niewielkiej liczby przypadków, które z konieczności mają charakter niereprezentatywny. Dlatego pogłębiona analiza porównawcza studiów przypadku trzech polskich szkół wyższych kontrolowanych przez rodzinę została poprzedzona badaniem ilościowym, pozwalającym na wyciąganie reprezentatywnych wniosków, jak i pomiar. Propozycją badania opartego na metodach ilościowych było poszukiwanie udziału szkół wyższych, w których zatrudnione są w menedżmencie osoby o tym samym nazwisku. Kryterium w badaniach ilościowych, pozwalającym na rozstrzygnięcie, jaki jest udział firm rodzinnych wśród uczelni niepublicznych, była analiza zbieżności nazwisk w gronie założycieli i członków zarządu firm rodzinnych. Oczywiście analiza oparta na zbieżności nazwisk nie jest kompletna, ponieważ nie uwzględnia udziału osób z jednej rodziny, które dokonały zmiany nazwiska będącego skutkiem zawarcia małżeństwa lub innych zmian prawnych oraz innych krewnych i powinowatych noszących inne nazwisko. Jednak po weryfikacji, że osoby noszące to samo nazwisko są rzeczywiście krewnymi, wyznacza przynajmniej minimalną liczbę niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny .

Wprowadzona w 2012 roku Ustawa o szkolnictwie wyższym obejmuje „zakazem nepotyzmu" wszystkie uczelnie w Polsce, co również sprzyja

ukrywaniu związków rodzinnych w uczelniach. Regulacja ta oznacza zakaz bezpośredniej podległości w uczelniach pomiędzy członkami rodziny. Jak się wydaje zatem, analiza oparta wyłącznie na zbieżności nazwisk ujawnia mniej związków rodzinnych w porównaniu z tymi rzeczywistymi, wśród których istotną rolę odgrywają również osoby z rodziny lub powinowaci, którzy noszą inne nazwiska i nie mogą być łatwo identyfikowani poprzez zbieżność nazwisk. A zatem wśród próby kompletnej, obejmującej 294 szkół wyższych niepublicznych zarejestrowanych i działających w Polsce na koniec 2014 roku, co najmniej 58 to organizacje rodzinne, zatrudniające przynajmniej 2 osoby noszące to samo nazwisko w menedżmencie uczelni lub podmiocie założycielskim uczelni (19,7%). Oznacza to, że co najmniej jedna piąta polskich uczelni niepublicznych to organizacje rodzinne. Zatem przyjęte zostało, że wśród 294 szkół wyższych niepublicznych 236 to uczelnie nierodzinne.

Rezultaty jakościowych badań porównawczych

Badanie jakościowe zrealizowane zostało w 2014 roku i objęło trzy studia przypadków, które dobrane zostały celowo. Najważniejszym kryterium doboru była otwartość uczelni na udzielanie odpowiedzi dotyczących relacji pomiędzy uczelnią a rodziną założycielską. Drugim kryterium doboru było poszukiwanie próby heterogenicznej, pod względem: wielkości uczelni, strategii oraz regionu. Przeprowadzono 14 wywiadów pogłębionych, 26 obserwacji i przeanalizowano 37 dokumentów z badanych uczelni (strategie, misje, strony www, foldery, sprawozdania). Badania służyły odnalezieniu cech wspólnych, wynikających z faktu należenia przez uczelnie do organizacji rodzinnych oraz poszukiwania wpływu „rodzinności" na skuteczność działania. W wywiadzie wykorzystywane były pytania otwarte oraz skale, które dotyczyły czterech obszarów: władzy i własności w uczelni oraz podmiocie założycielskim, sukcesji rodzinnej, kultury organizacyjnej i tożsamości, strategii niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny.

Pierwsze ze studiów przypadku to duża szkoła wyższa niepubliczna, utworzona przez dwoje niespokrewnionych współzałożycieli (*case study* Wyższa Szkoła A). Utworzyli oni, z pomocą innych członków rodzin, w połowie lat 90. XX wieku, spółkę założycielską uczelni. Uczelnia rozwija się bardzo dynamicznie przez ostatnie 20 lat, poczynając od 80 studentów w 1995 roku

do prawie 18 000 w 2014. Początkowo zatrudniała 4 osoby z rodziny, a obecnie w 2015 roku zatrudnia już 12 osób z rodziny. Strategia szkoły opiera się na dywersyfikacji kierunków kształcenia (obecnie ponad 30).

Drugi ze studiów przypadku to uczelnie średniej wielkości, które zostały założone w dużej aglomeracji w Polsce przez osobę fizyczną, pełniącą w obu funkcję zarządzającą (*case study* Wyższa Szkoła B). Szkoły zarządzane są przez założyciela uczelni i jego żonę, którzy przygotowują córkę do sukcesji. Strategia uczelni opiera się na specjalizacji i oferta obu szkół to łącznie mniej niż 10 programów.

Trzeci ze studiów przypadku to mała uczelnia założona w połowie lat 90. XX wieku przez osobę fizyczną w dużym mieście (*case study* Wyższa Szkoła C). Uczelnia od początku zarządzana była przez małżeństwo z pomocą córki. Założyciel uczelni, profesor wywodzący się z uczelni publicznej, od początku jej istnienia do chwili obecnej pracuje na stanowisku rektora. Strategia uczeni zakładała specjalizację w zakresie kształcenia na kierunkach związanych z językami obcymi (filologie).

Przeprowadzona analiza porównawcza trzech studiów przypadku ujawnia złożone zależności pomiędzy uczelniami, organizacjami założycielskimi a rodzinami założycielskimi. Trzy heterogeniczne studia przypadku różnią się między sobą skalą zaangażowania rodziny w funkcjonowanie uczelni, jednak dostrzec można wyraźnie szereg podobieństw pomiędzy nimi.

I. Zróżnicowanie występuje w sferze własności i zarządu uczelni wyższych. Mamy do czynienia zarówno z przypadkami niepublicznych uczelni wyższych założonych przez osoby fizyczne, jak i przez spółki, które są kontrolowane przez rodziny. Analiza ilościowa źródeł wtórnych wskazuje, że 21 zostało założonych przez osoby fizyczne (36%), a 37 przez spółki (64%). Wśród niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny zdecydowanie dominują przypadki uczelni kontrolowanych przez 1 rodzinę (56 przypadków), zdarzają się jednak również przypadki (2 uczelnie) kontrolowanych przez koalicję rodzin.

Tabela 3. Formy założycielskie polskich prywatnych uczelni wyższych.

Formy założycielskie		
	Niepubliczne uczelnie wyższe niezwiązane z kontrolowaniem przez rodziny	Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny
Osoba fizyczna	29	21
Spółki z o.o./spółki	12	9
Szkoły/towarzystwa edukacyjne	15	9
Stowarzyszenia/fundacje/ zrzeszenia	14	1
Towarzystwo Jezusowe (kościół)	1	0
Inne, brak informacji	165	18
RAZEM	**236**	58

Źródło: opracowanie własne na podstawie: MNiSW, POLON, strony www uczelni.

Analiza jakościowa wypowiedzi respondentów wskazuje na dystansowanie się ich od własności rodzinnej i kamuflowanie jej w komunikacji publicznej. Przykładów dostarczają tu następujące 2 wypowiedzi zarządzających niepublicznymi uczelniami wyższymi założonymi/kontrolowanymi przez rodziny: „utożsamianie poważnej, renomowanej uczelni wyższej z firmą rodzinną nie licuje z powagą instytucji akademickiej", „uczelnie nie mają przecież własności, ani nie są kontrolowane, mówić mogę jedynie o pewnym wpływie rodziny, który jednak powinien być ograniczony". Jednocześnie w wypowiedziach respondentów we wszystkich trzech badanych przypadkach pojawia się pozytywna ocena stabilności struktury własnościowej i zarządczej np. „dla ludzi najważniejsza jest stabilność, […] wiadomo kto tu rządzi i to się nie zmienia od początku", „dzięki sprawnemu zarządzaniu rozwinęliśmy się od małej szkoły biznesu do renomowanej i wielowydziałowej uczelni akademickiej".

II. W żadnym z badanych trzech przypadków nie dokonała się pełna sukcesja międzygeneracyjna, a zatem wszystkimi uczelniami zarządza 1 generacja. Dwie uczelnie są bardziej zaawansowane w przygotowaniu sukcesorów, bowiem pracują oni od ponad 10 lat w tych uczelniach na stanowiskach menedżerskich (case study Alfa i Gamma). Analiza danych, oparta na źródłach wtórnych, wskazuje, że wśród 64 niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny, tylko w przypadku 3 dokonała się sukcesja międzygeneracyjna i zarządza nimi już 2 generacja.

Jednocześnie w wypowiedziach zarządzających i w obserwowanych działaniach pojawiają się wyraźne deklaracje o podjęciu przygotowań prawnych i organizacyjnych do sukcesji, które obejmują: zapisy o dziedziczeniu, negocjacje pomiędzy interesariuszami, kształcenie potencjalnych sukcesorów (włącznie z doktoryzowaniem) oraz zatrudnianie ich na stanowiskach, gdzie nabywają doświadczenie akademickie i menedżerskie. Działania te są niezbyt chętnie i bardzo ogólnikowo komentowane przez zarządzających w przykładowych wypowiedziach: „Wiadomo, że ktoś będzie musiał przejąć pałeczkę […], kto będzie lepszy od przygotowanych i zaangażowanych i zaufany", „Naturalnymi kandydatami do objęcia najwyższych stanowisk w Szkole są [Dzieci Założycieli]. Kluczowe jest jednak przygotowanie, umiejętności, no i pracowitość".

III. Kultura i tożsamość organizacyjna badanych niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny odznacza się wyraźnym, choć skrywanym na zewnątrz rysem familizmu. Dotyczy to w znacznie większym stopniu grupy rodzinnej, wśród której bardzo wysoki jest poziom lojalności, zaangażowania i poczucia dumy z pracy w Uczelni. Występuje również dość wyraźne zróżnicowanie w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy pracownikami z rodziny i spoza rodziny. Przejawia się to tworzeniem subkultur prorodzinnych i antyrodzinnych, które wydają się tym silniej zantagonizowane, im więcej zatrudnionych osób z rodziny. Z drugiej strony dość wyraźne jest również preferencyjne traktowanie pracowników z rodziny w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Chociaż formalnie nie ma takiego zróżnicowania i zarządzający odżegnują się od niego, to jednak faktycznie ono występuje. W trzech niepublicznych uczelniach wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny jest ono zresztą przyjmowane przez większość pracowników jako naturalne. To napięcie pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną znaleźć można również w ostrożnych wypowiedziach zarządzających: „Uczelnia jest dobrem wspólnym i powinniśmy unikać konfliktów między sobą". W innych cytatach odnaleźć można deklaracje wysokiej lojalności i zaangażowania członków rodziny: „Szkoła nie jest korporacją […], wiadomo, ze tutaj ważniejsze są współpraca, emocje […] jesteśmy rodzajem firmy rodzinnej", „Wiadomo, że my jesteśmy związani ze Szkołą na dobre i na złe", „My jesteśmy 24 godziny w pracy […] Zawsze jestem w Szkole […] Ciągle, nawet w domu, rozmawiamy, co się dzieje w Uczelni".

IV. Formalnie przyjęta strategia w żadnym z badanych przypadków uczelni nie wykazuje żadnych nawiązań do rodzinności. Podobnie przeprowadzono analizę misji lub strategii deklarowanej przez 64 uczelni zidentyfikowanych jako rodzinne i żadna z nich nie nawiązuje w żaden sposób do aspektów organizacji rodzinnej ani nie identyfikacji z podmiotami rodzinnymi. A jednak w zakresie realizowanej, rzeczywistej strategii wszystkie trzy uczelnie uwzględniają cele rodzinne, chociażby poprzez: planowanie sukcesji rodzinnej, planowanie w przyszłości miejsca dla seniora-założyciela, pozostawienie udziałów większościowych w rękach podmiotu założycielskiego lub kontroli nad uczelnią w rękach rodziny, uwzględnianie w rozwoju uczelni miejsca w organizacji dla członków rodziny. Zatem dość wyraźnie jest pęknięcie pomiędzy oficjalną strategią ignorującą aspekty organizacji rodzinnej a rzeczywistymi planami i działaniami strategicznymi. Odzwierciedlają to nieliczne wypowiedzi zarządzających z wywiadu: „Strategia bezpośrednio nie uwzględnia celów rodzinnych […], wiadomo, że Uczelnia stworzyła taką szansę, że wiele osób najbliższych znalazło swoje miejsce i przyczynia się do sukcesu", „Uczelnia jest naszym kapitałem […], chcemy, żeby w przyszłości była w rękach następnych pokoleń".

Reasumując, można zidentyfikować następujące przewagi konkurencyjne niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny nad niepublicznymi uczelniami wyższymi niezwiązanymi z kontrolą/kierowaniem przez rodziny:

1. Stabilność struktury własnościowej i zarządczej,
2. Przewidywalna sukcesja wzmacniająca poczucie stabilności,
3. Wysokie zaangażowanie i lojalność członków rodziny wobec niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny,
4. Familistyczna atmosfera pracy, wzmacniająca poczucie przynależności do organizacji oraz indywidualne poczucie wartości pracowników.

Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny są oceniane jako stabilniejsze z punktu widzenia sprawowania władzy i własności oraz bardziej spersonalizowane i mniej zbiurokratyzowane w porównaniu z innymi uczelniami wyższymi w Polsce. Jednocześnie dostrzec można, w wypowiedziach respondentów, pewne ograniczenia niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w porównaniu z niepublicznymi uczelniami wyższymi:

1. Korzystanie w pierwszej kolejności z ograniczonych zasobów ludzkich rodziny, które ogranicza dostęp do utalentowanych specjalistów spoza rodziny,

2. Potencjalne napięcia i konflikty w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania zasobami ludzkimi, wynikające z podziału na grupę rodzinną i pozarodzinną,
3. Brak odzwierciedlenia wpływu rodziny na zarządzanie w formalnych aspektach organizacji, takich jak: misja, strategia czy struktura organizacyjna.

Podsumowanie

W Polskim sektorze szkolnictwa niepublicznego ukształtowała się grupa licząca przynajmniej 58 podmiotów (19,7%), które zostały założone i są zarządzane przez rodziny. Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny trudno uznać za firmy czy biznesy, a jednak wykazują fundamentalne cechy organizacji rodzinnych. Jest to kolejna przesłanka wskazująca na problemy z definiowaniem istoty organizacji rodzinnych. Uczelnie te są zarządzane i kontrolowane przez rodziny, choć trudno mówić jednoznacznie o własności, a raczej o prawach założycielskich i sprawowaniu władzy w organizacji. W ponad 95% niepublicznych uczelniach wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny nie przeprowadzono jeszcze pierwszej sukcesji, choć przedstawiciele drugiej generacji często pracują w organizacji i są przygotowywani do przejęcia w niej władzy w przyszłości. Odpowiadając więc na pytanie badawcze, można stwierdzić, że udział niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze polskiego szkolnictwa wyższego jest bardzo znaczący i wynosi minimum 58 podmiotów wśród wszystkich szkół wyższych (24%)[1].

Charakterystyczne dla wszystkich niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny jest nieeksponowanie rodzinnego charakteru, który nie znajduje odzwierciedlenia w misji. W żadnym przypadku (na badane 64 uczelnie) nie odnaleziono w misji jakichkolwiek odniesień do „rodzinnego" charakteru organizacji.

Przeprowadzone badanie skłania do refleksji natury metodologicznej dotyczącej poznania organizacji rodzinnych. Przede wszystkim, możliwe jest podejmowanie badań organizacji rodzinnych, nawet w sytuacji, gdy „rodzinność" jest ukrywana. Można wykorzystać źródła wtórne do badań ilościowych oraz źródła pierwotne w postaci badań jakościowych zaczerpnięte z nielicznych organizacji wyrażających zgodę na badanie. Wydaje

[1] Stat POLON 12.2014.

się, że przeprowadzony program badawczy stanowi właśnie udaną próbę połączenia ilościowych i jakościowych metod badań opartych na źródłach pierwotnych i wtórnych. Metoda ilościowa dostarczyła policzalnych rezultatów, pozwalających na wiarygodne oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce oraz ocenę skuteczności ich działania.

Wydaje się, że udało się zrealizować cele badania, którymi było oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego. Wykazują się one większą skutecznością działania, mierzoną trwałą zdolnością do przyciągania studentów oraz jakością kształcenia w porównaniu z uczelniami niemającymi związku z *family business*. Oznacza to, że mają szansę trwale wpisać się w polski sektor szkolnictwa wyższego.

Bibliografia

Antonowicz D. (2008), *Polish Higher Education and Global Changes – the Neoinstitutional Perspective*, The CPP, Research Papers Series, vol. 12.

Astrachan J. H., Klein S.B, Smyrnios K. X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, "Family Business Review", 15.1.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., (1999), *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship theory and practice", 23.

Dainty A. (2008), *Methodological pluralism in construction management research*, "Advanced research methods in the built environment".

Kowalewski T., *Szkolnictwo wyższe na przełomie stuleci – nadzieja czy zagrożenia dla Polski*, Politechnika Białostocka, http://www.21.edu.pl/ks/2/29.doc z dnia 05.08.2008 – Fundacja Edukacja XXI Wieku.

Litz R.A. (1995), *The family business: Toward definitional clarity*, "Family Business Review", 8.2.

Pulińska U. (2010), *Rewolucja w uczeniu się a szanse i zagrożenia dla jakości edukacji akademickiej w Polsce* [w:] *Edukacja w okresie przemian*, red. A. Karpińska, Białystok.

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, "Family business review", 17.1.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. POLTEX, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005), *Organizacja a rodzina. Więzi familijne w życiu gospodarczym*, TNOIK, Toruń.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 25–40

Krzysztof Wach

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej

Family Business Environment as a Stimulant for Entrepreneurial Intentions of Students

Abstract: The recent research results indicate that family entrepreneurship impacts entrepreneurial intentions of young generations. The experience of family entrepreneurship has an impact on entrepreneurial intentions, especially intergenerational terms. The objective of this article is the empirical verification of the impact of family entrepreneurship on students' entrepreneurial intentions on the selected sample in Poland. The article is divided into three main sections. The first sections presents the theoretical foundations of entrepreneurial intentions. The second section elaborates on the applied research methodology. Finally, the third section reveals the results of the survey among students. The hypothesis stating that environment and experience of the family business has a positive effect on entrepreneurial intentions, making students coming from family entrepreneurship background more entrepreneurial than those that do not have such experience.
Key words: family entrepreneurship, entrepreneurial intention (EI), entrepreneurship education, theory of planned behaviour (TPB)

Wstęp

Modele oparte na intencjach, choć wywodzą się z psychologii społecznej, z powodzeniem są stosowane w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w badaniach nad przedsiębiorczością. Na ich podstawie można przewidywać przyszłe zachowanie, co jest istotne zarówno dla kadry zarządzającej, anality-

ków ekonomicznych, jak i decydentów politycznych, odpowiedzialnych za kształtowanie odpowiedniego systemu wsparcia przedsiębiorczości, w tym jego ważnego elementu, jakim jest edukacja dla przedsiębiorczości [Wach 2013; 2014a; Daszkiewicz 2014; Gaweł 2011], której głównym zadaniem jest kształtowanie odpowiednich postaw przedsiębiorczych [Wach 2007]. Odpowiedni system edukacyjny stymulujący przedsiębiorczość jest ważny dla praktyki gospodarczej, od wielu lat takie rozwiązania są rekomendowane przez Unię Europejską [Wach 2014b; Najda-Janoszka & Wach 2008], ale również i w Polsce implementacja tych zaleceń nabiera na znaczeniu nie tylko na uczelniach ekonomicznych, ale także na kierunkach nieekonomicznych [Płaziak & Rachwał 2014a, 2014b], zwłaszcza w aspekcie internacjonalizacji i europeizacji polskich uniwersytetów [Rybkowski 2013; Szromnik 2014]. W tym kontekście Sułkowski [2014] dostrzega konieczność odpowiedniej metamorfozy polskich uniwersytetów z uniwersytetu humbuldtowskieiego (oświeceniowego) w posthumboldowski (współczesny i przyszły) utożsamianego z koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego, którego jednym z zadań jest kształtowanie postaw przedsiębiorczych, inspirowanie do kreatywnego myślenia [Żur 2014] i rozbudzanie intencji przedsiębiorczych wśród młodzieży akademickiej [Kuehn 2008]. Jak podkreśla Rachwał [2010] edukacja w zakresie przedsiębiorczości jest ważna nie tylko w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych, ale w stymulowaniu biznesu rodzinnego.

Najnowsze wyniki badania wskazują, że na intencje przedsiębiorcze ma duży wpływ przedsiębiorczość rodzinna. Saeed, Muffatto oraz Yousafzai [2014] wskazują, że doświadczenie przedsiębiorczości rodzinnej ma wpływ na intencje przedsiębiorcze[1], zwłaszcza w aspekcie międzypokoleniowym, i jako takie wpływa pośrednio na postrzeganie celowości i wykonalności rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej. Z kolei Laspita wraz ze współautorami [2012], korzystając z danych dla 40 000 osób z 15 krajów wykazali, że przekazywanie intencji przedsiębiorczych odbywa się nie tylko z rodziców na dzieci, ale także z dziadków na wnuków zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio.

Celem artykułu jest empiryczna weryfikacja wpływu przedsiębiorczości rodzinnej na intencje przedsiębiorcze studentów. Jako główne narzędzie zastosowano ankietyzację przeprowadzoną wśród studentów (n = 91) II

[1] Podobnie jak w innych artykułach i licznych badaniach intencje przedsiębiorcze ograniczono do chęci zakładania własnej działalności gospodarczej, por. [Kosała, Pichur 2008].

roku kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze prowadzonego całkowicie w języku angielskim (*international business*) na Uniwersytecie Ekonomiczny w Krakowie, gdzie razem z regularnymi studentami kształcą się studenci-obcokrajowcy w ramach semestralnej wymiany międzynarodowej. Wyniki ankietyzacji poddano obróbce statystycznej przy wykorzystaniu komputerowego oprogramowania Statistica® PL v. 10.

Przegląd literatury i podstawy teoretyczne badań

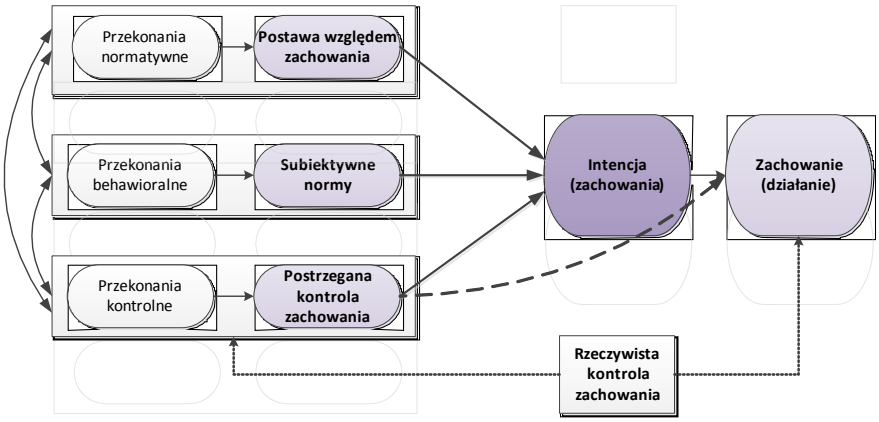
Aby zrozumieć, jakie mechanizmy rządzą intencjami przedsiębiorczymi poszczególnych jednostek, warto wykorzystać dobrze ugruntowaną koncepcję psychologiczno-socjologiczną pochodzącą w połowy lat 80. XX wieku[2] – teorię planowanego zachowania (*theory of planned behaviour*, TPB) opracowaną przez Ajzena [1987; 1991]. Zgodnie z tą teorią intencje zachowania zależą od trzech antecedencji (i) tego, jakie mamy do tego zachowania nastawienie, (ii) postrzeganej kontroli zachowania, czyli wykonalności, oraz (iii) norm społecznych, które kształtują postrzeganie tego zachowania (Rysunek 1). Pierwsze dwa czynniki, czyli postawa względem danego zachowania, a raczej rezultatów związanych z tym zachowaniem oraz postrzeganie norm społecznych względem tego zachowania, odzwierciedlają celowość oraz pożądanie zaistnienia takiego zachowania. Trzeci czynnik natomiast odzwierciedla osobiste postrzeganie możliwości kontrolowania danego zachowania i tożsame jest z poczuciem własnej skuteczności (*self-efficacy*). Teoria TPB jest jedną z najpopularniejszych koncepcji (Rysunek 2), przykładowo według stanu na dzień 10 marca 2015 roku wg Google Scholar była cytowana 31 154 razy.

Ta ogólna koncepcja intencji danego zachowania została zastosowania do analizy intencji przedsiębiorczych, które są definiowane przez Thompsona [2009, s. 367] jako „odbierane przez samego siebie przekonanie o zamierzeniu stworzenia przedsięwzięcia gospodarczego i świadomym planowaniu stworzenia tego procesu w przyszłości" [Zbierowski 2014, s. 53]. Bardzo podobnie Krueger [1993] definiuje intencje przedsiębiorcze jako skłonność oraz posiadanie potencjału do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej w niedalekiej przyszłości. Koçoğlu oraz Hassan [2013]

[2] Według samego Autora tej koncepcji, została ona po raz pierwszy przez niego upubliczniona w 1985 r., choć opublikowana 2 lata później, a rozwinięta w jego publikacji z 1991 roku. Ajzen dokonał dalszego rozwoju swojej koncepcji w 2006 r., i w tej formie jest obecnie upowszechniana, choć kluczowe założenia sprzed 30 lat (1985-2015) są identyczne.

podkreślają, że intencją przedsiębiorcze zależą wprawdzie od tych trzech wspomnianych zmiennych (postawa przedsiębiorcza, normy subiektywne, postrzegana kontrola zachowania), ale dodatkowo zależą także od czynniki osobowościowych, głównie od tego, jak dana osoba postrzega swoje obecne uwarunkowania i możliwości prowadzące do pożądanego stanu [Azjen 1987; Retan 1997]. Byabashaija oraz Katono [2011], ale także Bae *at al.* [2014] podkreślają szczególną rolę czynników sytuacyjnych (takich jak zdolność do zatrudnienia czy zdolność do poświęceń i zobowiązań) oraz cech charakterologiczno-osobowościowych (celowość, wykonalność, skuteczność) w pobudzaniu intencji przedsiębiorczych i ich przekształcaniu w konkretne zachowanie – zakładanie własnej działalności gospodarczej.

Rysunek 1. Teoria planowanego zachowania Iceka Ajzena

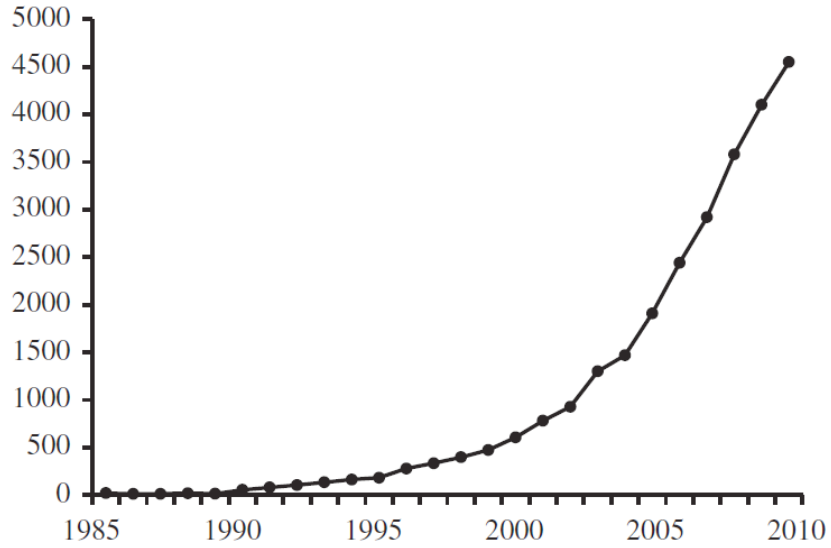


Źródło: adaptacja z [Ajzen 1991, s. 182].

Drugą równie często cytowaną teoretyczną konceptualizacją intencji przedsiębiorczych jest model zdarzenia przedsiębiorczego (*entrepreneurial event model*, EEM), bardzo często określana jako koncepcja SEE (ang. *Shapero's entrepreneurial event*), której podstawy stworzył Shapero [1975], a następnie rozwinął je wraz ze współpracownikami [Shapero & Sokol 1982], choć do rozwoju tego modelu przyczynił się także Krueger [1993] wprowadzając czynniki zewnętrzne, stąd koncepcja ta niekiedy jest określana jako model Shapero-Kruegera [Krueger, Reilly & Carsrud 2000]. Model Shapero zakłada, że działaniem ludzkim kieruje inercja, dopóki nie zaistnieje jakieś działanie zakłócające równowagę, które ma najczęściej negatywne zabarwienie (np. utrata pracy). Impulsy takie skłaniają do działania [Heu-

er 2012]. Oprócz skłonności do działania istotne są także wiarygodność (*credibility*) zachowania rozumiana dychotomicznie jako jego pożądanie (*desirability*) oraz prawdopodobieństwo zaistnienia (*feasibality*). Czynniki te kształtują intencje przedsiębiorcze (Rysunek 3). Intencje przedsiębiorcze w modelu tym są kształtowane w szerszym kontekście, uwzględnić należy bowiem zarówno szereg czynników osobowościowych, jak i behawioralnych [Elfving et al. 2009].

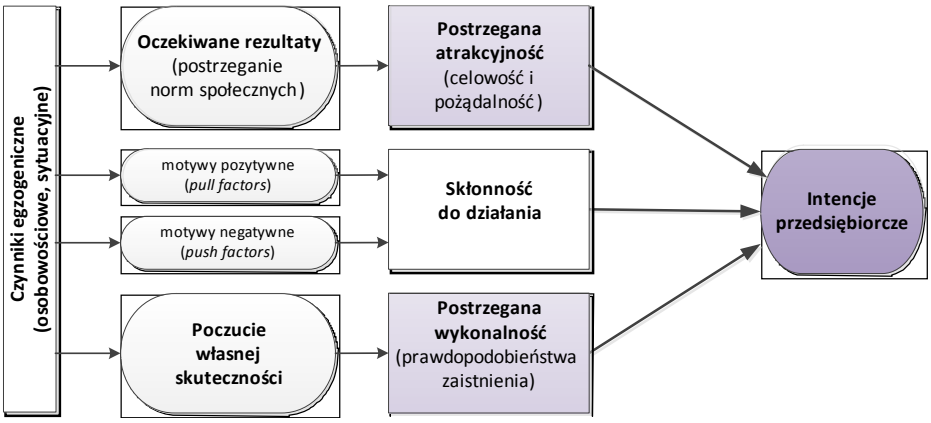
Rysunek 2. Liczba cytowań teorii planowanego zachowania Ajzena wlatach 1985–2010



Źródło: Google Scholar – wykres podano za: [Ajzen 2011, s. 1114].

Schlaegel oraz Koenig [2013, s. 292] podkreślają, że „TPB oraz SEE to dwa najbardziej konkurencyjne względem siebie teorie powszechnie testowane empirycznie w celu wyjaśnienia intencji przedsiębiorczych (EI)", co podkreśla także sam współtwórca tej drugiej koncepcji [Krueger et al. 2000]. Modele oparte na intencjach bardzo dobrze sprawdzają się nie tylko w psychologii społecznej, ale także w marketingu i zarządzaniu [Krueger, Reilly, Carsrud 2000, s. 416].

Rysunek 3. Konceptualizacja intencji przedsiębiorczych w modelu Shapiro-Kruegera



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Shapiro & Sokol 1982; Krueger 1993].

Metodyka badań

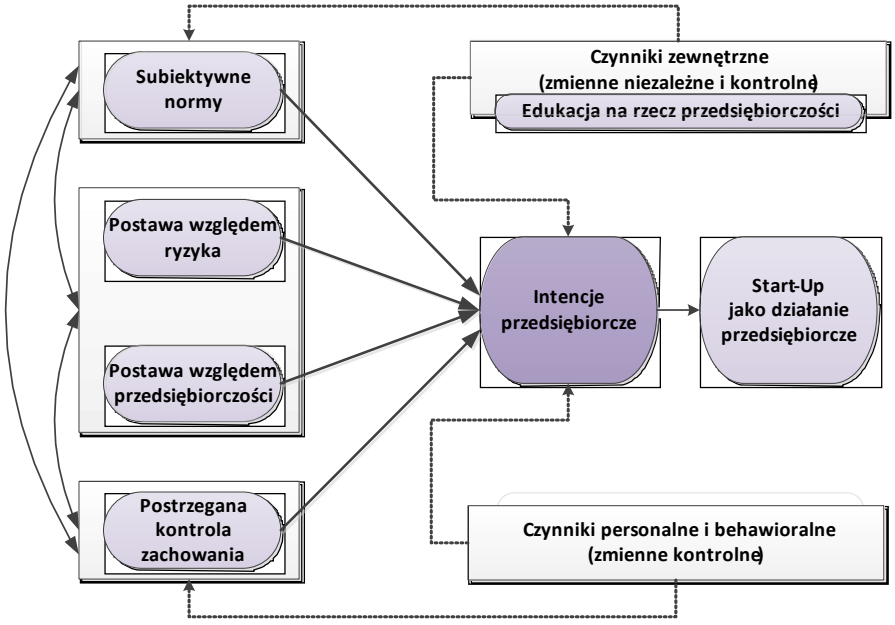
Celem badań empirycznych była próba implementacji teorii planowanego zachowania Ajzena wśród grupy studentów w polskich realiach. Jest jedna z najczęściej stosowanych koncepcji przy analizowaniu intencji zachowania, zwłaszcza intencji przedsiębiorczych w literaturze anglojęzycznej, choć w polskiej literaturze przedmiotu badania oparte na tej koncepcji zaczynają się już pojawiać [Jiménez-Moreno & Wach 2014; Tomski 2014; Rantanen, Pawlak & Toikko 2015; Safin 2014; Kwieciński & Młodzińska-Granek 2014].

Obserwacja życia gospodarczego, funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych oraz rozmowy ze studentami, których rodzice prowadzą rodzinne biznesy, skłaniają do przypuszczenia, że środowisko i doświadczenie biznesu rodzinnego wpływa pozytywnie na intencje przedsiębiorcze, co czyni studentów pochodzących z rodzin z tradycjami biznesu rodzinnego bardziej przedsiębiorczych, niż tych nie mających takich doświadczeń. Stwierdzenie te uczyniono główną hipotezą badawczą, którą postanowiono zweryfikować empirycznie przy wykorzystaniu odpowiednich narzędziu statystycznych (statystyki opisowe, regresja wieloraka, analiza ANOVA).

Jako główne narzędzie badawcze zastosowano ankietyzację wśród grupy studentów krajowych i zagranicznych uczestniczących w jednym z kursów

z zakresu przedsiębiorczości (Entrepreneurship and New venture Planning o wymiarze 15 godz. wykładów oraz 15 godz. ćwiczeń). Kwestionariusz ankiety został podzielony na sześć części, z których pierwsze cztery dotyczyły zmiennych zależnych (postawa przedsiębiorcza, postawa względem ryzyka, subiektywne normy, postrzegana kontrola zachowania), jedna zmiennej niezależnej (intencje przedsiębiorcze), natomiast ostatnia część zawierała podstawowe charakterystyki respondenta, które posłużyły jako zmienne kontrolne. Pierwsze sześć części zawierało od 4 do 7 pytań ocenianych na 7-stopniowej skali Likerta, które następnie ustandaryzowano i nadano im postać zmiennych *quasi*-ciągłych poprzez zbudowanie indeksów zagregowanych. Poszczególne części kwestionariusza ankiety wyróżniono zgodnie z opracowanym modelem badawczym (Rysunek 4) bazującym na teorii planowanego zachowania Ajzena [1987, 1991, 2011], rozbudowując go o wszystkie zmienne kontrolne oraz o jedną zmienną objaśniającą.

Rysunek 4. Model badawczy bazujący na teorii planowanego zachowania Iceka Ajzena



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ajzen 1991, s. 182].

Ankietyzację przeprowadzono w listopadzie 2014 roku podczas jednych z zajęć w ramach kursu z zakresu przedsiębiorczości oferowanego dla mieszanej grupy studentów polskich oraz zagranicznych. Na zajęciach podczas ankietyzacji we wszystkich grupach ćwiczeniowych udział wzięło 91 studentów, co stanowi próbę badawczą, na podstawie której dokonano dalszej analizy statystycznej i weryfikacji hipotezy. Kobiety stanowiły 72%, a mężczyźni zaledwie 28% próby badawczej. Ze względu na wiek próba badawcza była zdominowana przez osoby w wieku 22–23 lata (55%), zaledwie 8,8% studentów była młodsza.

Wyniki badań

W celu weryfikacji zakładanej hipotezy zastosowano regresję wieloraką, która pozwala uwidocznić związki pomiędzy kilkoma zmiennymi objaśniającymi, a jedną zmienną objaśnianą (intencje przedsiębiorcze), a dokładniej wpływ (siłę, kierunek o ile jest istotny) wybranych czynników na zmienną objaśnianą. Do analizy wybrano sześć zmiennych objaśniających (przynależność do mniejszości etnicznej, wcześniejszą próbę prowadzenia działalności gospodarczej, samozatrudnienia respondentów, wcześniejszą edukację z zakresu przedsiębiorczości, a także samozatrudnienie jednego z rodziców, oraz posiadanie biznesu rodzinnego przez rodziców). Wnioskując na poziomie istotności 0,05, stwierdzamy, że „większe" doświadczenia biznesu rodzinnego we własnym gospodarstwie domowym przyczyniały się „większych" intencji przedsiębiorczych wśród badanych studentów (Tabela 1).

Tabela 1. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej „intencje przedsiębiorcze" wśród badanych studentów

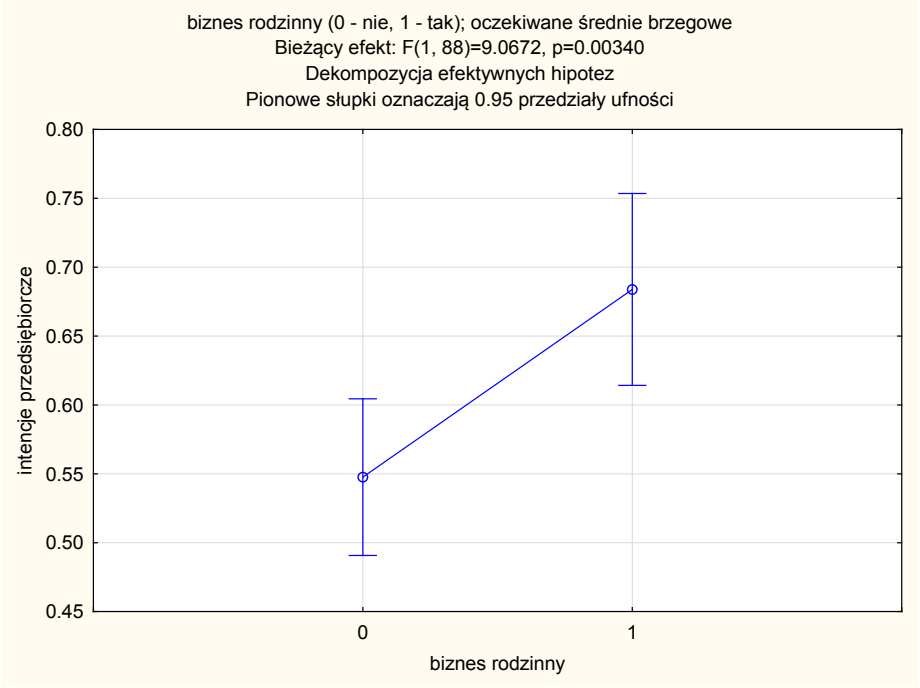
R= 0.48279679, R^2= 0.23309274, skorygowany R^2 = 0.17697758 F (6,82) =4.1538 p< 0.00108, Błąd standardowy estymacji: 0.19798						
n = 89	b*	bł. std. z b*	b	bł. std. z b	t(82)	p
wyraz wolny			0.474973	0.041128	11.54875	0.000000
mniejszość etniczna	-0.274406	0.108005	-0.258596	0.101782	-2.54068	0.012949
wcześniejsza próba działalności	0.218973	0.131720	0.229353	0.137964	1.66241	0.100250
samozatrudnienie własne	0.135543	0.128426	0.117305	0.111146	1.05541	0.294335

samozatrudnienie rodziców	-0.030753	0.122153	-0.013540	0.053784	-0.25175	0.801862
biznes rodzinny	0.257846	0.118997	0.114005	0.052614	2.16683	0.033150
edukacja przedsiębiorcza	0.249205	0.107208	0.120323	0.051763	2.32450	0.022573

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankietyzacji (n = 91, listopad 2014).

Hipotezę potwierdza także jednowymiarowa analiza wariancji ANOVA, potwierdzona jednowymiarowymi testami istotności, wielkości efektów i mocy dla zmiennej „intencje przedsiębiorcze (Rysunek 5, Tabela 2).

Rysunek 5. Wykres interakcji między intencjami przedsiębiorczymi a doświadczenia biznesu rodzinnego wśród ankietowanych studentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankietyzacji (n = 91, listopad 2014).

Tabela 2. Arkusz wyników analizy przekrojowej dla zmiennych modelu ze względu na zmienną grupującą „biznes rodzinny"

Biznes rodzinny	Średnia	N	Odch. std.	Bł. Std.	Min	Max	Q1	Me	Q3
Intencje przedsiębiorcze									
Nie (0)	0.5476	54	0.2010	0.0273	0.1428	1.0000	0.4285	0.5714	0.6785
Tak (1)	**0.6838**	36	0.2235	0.0372	0.3214	1.0000	0.5000	0.7321	0.8928
Razem	0.6021	90	0.2196	0.0231	0.1428	1.0000	0.4285	0.5892	0.7500
Postawa względem przedsiębiorczości									
Nie (0)	0.6095	54	0.1925	0.0261	0.1785	1.0000	0.4571	0.6285	0.7714
Tak (1)	**0.7577**	36	0.1680	0.0280	0.4857	1.0000	0.6142	0.7857	0.8857
Razem	0.6688	90	0.1962	0.0206	0.1785	1.0000	0.5142	0.6571	0.8285
Postawa względem ryzyka									
Nie (0)	0.6582	54	0.1515	0.0206	0.3571	0.9047	0.5714	0.6785	0.7500
Tak (1)	**0.7900**	36	0.1322	0.0220	0.4761	1.0000	0.6785	0.8154	0.8928
Razem	0.7109	90	0.1573	0.0165	0.3571	1.0000	0.6071	0.7142	0.8214
Subiektywne normy względem przedsiębiorczości									
Nie (0)	0.6406	54	0.1899	0.0258	0.1428	1.0000	0.5238	0.6190	0.7619
Tak (1)	**0.7261**	36	0.2090	0.0348	0.3333	1.0000	0.5714	0.7142	0.9047
Razem	0.6748	90	0.2010	0.0211	0.1428	1.0000	0.5238	0.6666	0.8571
Postrzegana kontrola działania przedsiębiorczego									
Nie (0)	0.5309	54	0.1278	0.1428	0.7959	0.469	0.5306	0.6326	0.5309
Tak (1)	**0.6012**	36	0.1820	0.2857	0.9795	0.438	0.6122	0.7244	0.6012
Razem	0.5590	90	0.1548	0.1428	0.9795	0.469	0.5510	0.6530	0.5590

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankietyzacji (n = 91, listopad 2014).

Aby bliżej określić różnice dla zmiennej grupującej „biznes rodzinny", postanowiono zastosować jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Dokonano oceny zgodności rozkładu normlanego przy użyciu testu Shapiro-Wilka, którego wyniki nie dały podstaw do odrzucenia założenia normalności rozkładu. Założenie równości wariancji zostało potwierdzone przy użyciu testu Levene'a oraz testu Browna-Forsythe'a, co umożliwiły przeprowadzenie analizy wariancji (Tabela 3). Na podstawie wartości prawdopodobieństwa testowego p możemy odrzucić hipotezę zerową zakładającą brak zróżnicowania wartości przeciętnych, co oznacza, że ze względu na zmienną grupująca *biznes rodzinny* zróżnicowanie takie występuje (co przedstawiono już w Tabeli 2).

Tabela 3. Wyniki analizy wariancji dla zmiennej grupującej „biznes rodzinny"

Zmienne	SS Efekt	df Efekt	MS Efekt	SS Bład	df Błąd	MS Błąd	F	p
Intencje przedsiębiorcze	0.400945	1	0.400945	3.891282	88	0.044219	9.06723	**0.003396**
Postawa przedsiębiorcza	0.474497	1	0.474497	2.952691	88	0.033553	14.14160	**0.000305**
Postawa wobec ryzyka	0.374786	1	0.374786	1.828453	88	0.020778	18.03775	**0.000054**
Subiektywne normy	0.158041	1	0.158041	3.440781	88	0.039100	4.04200	**0.047443**
Postrzegana kontrola	0.106925	1	0.106925	2.026132	88	0.023024	4.64401	**0.033893**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankietyzacji (n = 91, listopad 2014

W celu określenia stopnia proporcjonalnych powiązań wartości zmiennych zależnych i niezależnych przyjętego modelu od zmiennej kontrolnej „biznes rodzinny" wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Choć wszystkie współczynniki korelacji są istotne z $p < 0.05$, to mają one jednak różną siłę (Tabela 4). Współzależność o umiarkowanej sile występuje w wypadku trzech zmiennych, i tak doświadczenie biznesu rodzinnego wpływa na intencje przedsiębiorcze, postawę przedsiębiorczą oraz postawę wobec ryzyka.

Tabela 4. Wyniki korelacji liniowej Pearsona ze względu na zmienną kontrolną „biznes rodzinny"

Zmienne	**Kontrolna:** Biznes rodzinny	
	Współczynnik korelacji	*P*
Niezależna		
Intencje przedsiębiorcze	**0.305633**	**0.003**
Zależne		
Postawa przedsiębiorcza	**0.372090**	**0.000**
Postawa wobec ryzyka	**0.412440**	**0.000**
Subiektywne normy	0.209559	0.047
Postrzegana kontrola zachowania	0.223892	0.034

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankietyzacji (n = 91, listopad 2014).

Podsumowanie

Wyniki statystyczne zaprezentowane w artykule pozwalają na przyjęcie zakładanej hipotezy głównej. Doświadczenia przedsiębiorczości rodzinnej przekładają się na większa inicjatywę w podejmowaniu działań przedsiębiorczych wśród badanych studentów. Co więcej, ta sama zmienna kontrolna ma znaczenia w wypadku pozostałych zmiennych modelu, to znaczy wpływa poza zmienną niezależną „intencje przedsiębiorcze" także na cztery pozostałe zmienne zależne, jakimi są „postawa przedsiębiorcza", „postawa wobec ryzyka", „subiektywne normy" oraz „postrzegana kontrola". Uszczegółowiając, doświadczenie przedsiębiorczości rodzinnej sprawia, że młode pokolenie hołduje etosowi przedsiębiorczości, doceniając doniosłą rolę, jaką pełnią w społeczeństwie przedsiębiorcy, a także wykazuje się wyższą skłonnością do podejmowania przedsiębiorczego ryzyka. Doświadczenie biznesu rodzinnego we własnym gospodarstwie wpływa dodatnio na postrzeganie norm społecznych względem przedsiębiorczości i własnego biznesu, co może być zawyżone w stosunku do rzeczywistości odzwierciedlanej przez pozostałą młodzież akademicką. Postrzegana kontrola działania przedsiębiorczego, czyli postrzegana wykonalność, czy wręcz prawdopodobieństwo uruchomienia własnej działalności gospodarczej przez studentów mających doświadczenia biznesu rodzinnego, jest wyższe, ale wyniki te są raczej naturalne, gdyż wiążą się choćby z sukcesją międzypokoleniową [Sułkowski & Marjański 2006; Surdej & Wach 2010; Safin et al. 2014]. Wartości krzewione i kultywowane wśród pokoleń biznesów rodzinnych wpływają pozytywnie na intencje przedsiębiorcze i przedsiębiorczość [Więcek-Janka 2013].

Jak każde badania empiryczne oparte na percepcji, także i te omówione w artykule mają swoje ograniczenia. Po pierwsze próba badawcza ($n = 91$) było dość ograniczona, choć obejmowała cały rocznik danego kierunku, warto takimi badaniami objąć całą populację danego uniwersytetu. Po drugie liczba pytań w ankiecie była ograniczona, w przyszłości jednak warto rozbudować ją o kolejne wątki badawcze. Po trzecie wnioskowanie na podstawie percepcji, choć w pełni akceptowalne przez psychologów i mające wiele potwierdzeń w rzeczywistości, nadal nie pozwala na absolutyzowanie wniosków w badaniach nad przedsiębiorczością.

Zebrany materiał empiryczny, a przede wszystkim wyniki badań wskazują na możliwości rozszerzenia badań o nowe wątki badawcze, takie jak

motywy pozytywne i negatywne w podejmowaniu decyzji o uruchamianiu działalności gospodarczej czy kwestie dotyczące sukcesji w wypadku respondentów mających doświadczenie przedsiębiorczości rodzinnej. Warto także przeprowadzić badania porównawcze studentów różnych kierunków, w tym pozaekonomicznych, choć na podstawie homogenicznej próby wnioskowanie statystyczne jest zdecydowanie prostsze.

Bibliografia

Ajzen, I. (1987), *Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behaviour in social psychology*, "Advances in Experimental Social Psychology", vol. 20, s. 1–63.

Ajzen, I. (1991), *The theory of planned behaviour*, "Organizational Behaviour and Human Decision Processes", vol. 50, s. 179–211.

Ajzen, I. (2011), *The theory of planned behaviour: Reactions and reflections*. "Psychology & Health", .vol. 26, no. 9, s. 1113-1127, http://dx.doi.org/10.1080/08870446.2011.613995.

Bae, T.J., Qian, S., Miao, Ch., Fiet, J.O. (2014), *The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review.* "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 38, no. 2, s. 217–254.

Byabashaija, W., Katono, I., (2011), *The Impact of College Entrepreneurial Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention to Start a Business in Uganda,* "Journal of Developmental Entrepreneurship", vol. 16, no. 1, s. 127–144.

Daszkiewicz, N. (2013), *Education as a Stimulating Factor for Entrepreneurship Development,* "Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 165–177.

Elfving, J, Brännback, M., Carsrud, A. (2009), Toward A Contextual Model of Entrepreneurial Intentions (chapter 2), [w:] A.L. Carsrud, M. Brännback (eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind*, International Studies in Entrepreneurship Series, vol. 24, DOI 10.1007/978-1-4419-0443-0_2,

Gaweł, A. (2011), *Kształcenie uniwersyteckie jako czynnik wpływający na Przedsiębiorczość*. "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" nr 215, s. 71–87.

Jiménez-Moreno, J.J., Wach, K. (2014), *The Entrepreneurial Profile of Students Participating in the Academic Entrepreneurship Course: Pilot Study Results,* "Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 121–143.

Heur, A. (2012), *Perspectives on Parameters Influencing Entrepreneurial Intentions*, Doctoral Dissertation, HEC Management School University of Liege, Liege.

Koçoğlu, M., Hassan, M.U. (2013), *Assessing Entrepreneurial Intentions of University Students: A Comparative Study of Two Different Cultures: Turkey and Pakistani*, "European Journal of Business and Management", vol. 5, no. 13, s. 243–252.

Kosała, M., Pichur, A. (2008), *Analiza działań przedsiębiorczych i postrzeganie prowadzenia działalności gospodarczej wśród młodego pokolenia – wybrane aspekty,* „Przedsiębiorczość – Edukacja", vol. 4, s. 347–354.

Krueger, N. (1993), *Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*. „Entrepreneurship Theory and Practice", 18(1), s. 5–21.

Krueger, N.F., Reilly, M.D., Carsrud, A.L. (2000), *Competing models of entrepreneurial intentions*, „Journal of Business Venturing", vol. 15, no. 5–6, s. 411–432, doi:10.1016/S0883-9026(98)00033-0

Kuehn, K.W, (2008), *Entrepreneurial Intensions Research: Implications for Entrepreneurship Education, "*Journal of Entrepreneurship Education", vol. 11, s. 87–98.

Kwieciński, L., Młodzińska-Granek, A. (2014), *Academic Entrepreneurship in the Humanities and Social Sciences: Research Conducted among Students of Wroclaw University,* „Horyzonty Wychowania", vol. 1, nr 26, s. 33–50.

Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., Patzelt, H. (2012), *Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions*, „Journal of Business Venturing", wol. 27, no. 4, s. 414–435, doi:10.1016/j.jbusvent.2011.11.006.

Matthews, Ch.H., Moser, S.B. (1996), *A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership*, „Journal of Small Business Management". vol. 34, no. 2, s. 29–43.

Najda-Janoszka, M., Wach, K. (2008), *Lifelong Learning in the Field of Tourism in the European Union taking Poland into Special Consideration* [in:] M. Bednarczyk (Ed.), *Entrepreneurship in Tourism and Sport Business*, Kraków: Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 45–58.

Płaziak, M., Rachwał, T. (2014a), *Entrepreneurship Courses in Spatial Management Studies in Polish Universities*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences", vol. 110, s. 710–718, http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.915

Płaziak, M., Rachwał, T. (2014b), *Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości w polskich uniwersytetach na studiach nieekonomicznych (na przykładzie kierunku geografia)*, „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s.249–266

Rantanen, T., Pawlak A. & Toikko, T. (2015), The Significance of Social Welfare Attitudes in Young People's Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(1), http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030104.

Rachwał, T. (2010), *Entrepreneurship Education as a Growth Stimulus for Family Firms* (chapter 9), [w:] A. Surdej and K. Wach (Eds), *Exploring the Dynamics of Entrepreneurship*, Toruń: Marszałek Publishing House, s. 139–156

Rybkowski, R. (2013), *Europeanization of European Universities. Between Two Currents of Changes*, "Horyzonty Polityki", vol. 4, nr 8, s. 110–123.

Saeed, S., Muffatto, M., Yousafzai, Sh.Y.(2014), *Exploring intergenerational influence on entrepreneurial intention: the mediating role of perceived desirability and perceived feasibility* „International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management", vol. 18, no. 2/3, s. 134–153.

Schlaegel, Ch., Koenig, M. (2014), Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models, „Entreprenership Theory and Practice", vol. 38, no. 2, s. 291–332.

Shapero, A., Sokol, L. (1982), *Social dimensions of entrepreneurship.* [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (s. 72–90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Shapero, A. (1975), *The displaced, uncomfortable entrepreneur.* „Psychology Today", 9, s. 83–88.

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych,* Warszawa: Difin.

Safin, K. (2014), *Przedsiębiorcze zachowania studentów – stan i konsekwencje dla dydaktyki,* „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 327–340.

Sułkowski, Ł. (2014), *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 11, cz. I, s. 21–32.

Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2006), *Zmiana warty w przedsiębiorstwie rodzinnym - ewolucja czy rewolucja,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1141, s. 390–395.

Surdej, A., Wach, K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji,* Warszawa*:* Difin.

Szromnik, A. (2014), *Uczelnia na zagranicznym rynku edukacyjnym – strategia internacjonalizacji szkoły wyższej*, „Management and Business Administration. Central Europe", vol. 22, no. 1(124), s. 36–59.

Thompson, E.R. (2009), *Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric,* "Entrepreneurship Theory & Practice, 3(33), s. 669–694.

Tomski, P. (2014), *Rodzinna osnowa intencji przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. III, s. 319–334.

Wach, K. (2007), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych w programach nauczania: Stan obecny i proponowane kierunki zmian*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, s. 120–127.

Wach, K. (2013), *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja", 2013, vol. 9, s. 246–257.

Wach, K. (2014a), *Edukacja dla przedsiębiorczości: pomiędzy przedsiębiorczą pedagogiką a edukacją ekonomiczną i biznesową,* „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 28, s. 11–32.

Wach, K. (2014b): *Europeanisation and Entrepreneurship Education in Europe – Looking Back and Looking Forward,* „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 11–32.

Więcek-Janka, E. (2013), Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinny*mi*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Zbierowski, P. (2014), *Determinanty intencji przedsiębiorczej studentów – wyniki badań,* „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 51–63.

Żur, A. (2014), *Exploring the Role of Inspiration in Entrepreneurship Education,* „Horyzonty Wychowania", vol. 13, nr 26, s. 179–194.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 41–50

Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki

Rola nauki w idei wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce

The Role of Science in the Idea of Family Entrepreneurship Support in Poland

Abstract: The support of entrepreneurial behaviors, creating appropriate conditions for establishing and developing businesses are key success factors in the process of building the new socio-economic order in Poland, in which the market economy rules, knowledge and other intangible resources determine progress and civilization level of the nation. Family enterprises play a substantial role in the process regarding their population, their capabilities of accumulating family financial resources for business development in the conditions of limited capital possibilities in the emerging economy as well as their distinguishing capabilities of creating valuable intangible resources. The interest in this business formula has been continually increasing in Poland since the mid nineties of the XX c. The idea of family business support brings academic communities, authorities of different levels and the very entrepreneurs together. However, in spite of the progress in enhancing knowledge on family business functioning and developing they haven't managed to work out and accept a scientific paradigm in this matter and to create regular, common and effective system of transferring the knowledge to practice. The basic channel of the regular transfer seem to be management faculties of higher schools, obliged to adjust their curricula to the needs and expectations of the most numerous group of business entities.
Key words: family business science, paradigm, transfer of knowledge to practice, adjustment of management faculty curricula to family business needs.

Wprowadzenie

Świadomość roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej oraz specyfiki ich funkcjonowania, ma relatywnie krótką historię w naukach o zarządzaniu na świecie i w Polsce. O ile formuła biznesu rodzinnego jest przedmiotem zainteresowania nauki w USA już od lat siedemdziesiątych [Sharma 2004, ss. 1–36], w Polsce początki nowej specjalności zarządzania przypadają na połowę lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy pojawiły się pierwsze artykuły na temat przedsiębiorczości rodzinnej inspirowane trendami zagranicznymi. Na początku transformacji ustrojowej zjawisko przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce potraktowane zostało przez naukę jako anomalia w ramach istniejących paradygmatów opisujących i wyjaśniających funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarki rynkowej, formułujących postulaty zwiększające ich efektywność i konkurencyjność, które wspierały się na uznanych, dojrzałych teoriach z zakresu ekonomii, socjologii czy zarządzania. Przedsiębiorstwa rodzinne kojarzone były z działalnością gospodarstw rolnych, rzemiosłem, drobnym handlem i usługami i nie znajdowały się w centrum uwagi naukowców wiernych uznanym teoriom i opisanym już wzorcom zachowań organizacyjnych. Zaliczane były do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i opisywane według standardów i modeli takich przedsiębiorstw.

Znaczący przełom nastąpił po 2000 r., kiedy zostały opublikowane wyniki pierwszych badań związanych z funkcjonowaniem firm rodzinnych, przeprowadzonych w latach 1999/2002, a następnie została wydana pierwsza w Polsce książka o charakterze biznesowym, identyfikująca kluczowe czynniki ich sukcesu [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004]. Od tamtej pory można obserwować nieustanny postęp i bardzo pozytywne działania na rzecz uznania i wspierania przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce tj. wzrosło zainteresowanie tą tematyką w wielu ośrodkach akademickich oraz ośrodkach decyzyjnych władzy na różnych szczeblach, podjęto trudne, wymagające projekty badawcze, mające na celu ustalenie kondycji oraz perspektyw rozwoju tej specyficznej populacji przedsiębiorstw, powołano do życia liczne, nie do przecenienia inicjatywy ich wsparcia, powstają interesujące publikacje na temat funkcjonowania firm rodzinnych i ich zarządzania, organizowane są konferencje poświęcone tematyce firm rodzinnych [PARP 2009]. *Celem artykułu jest wskazanie koniecznych do podjęcia kierunków*

działań na przyszłość w ramach szeroko rozumianej idei na rzecz uznania i wspierania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Mimo znaczącego postępu w tym zakresie, nie udało się zintegrować środowisk, społeczności naukowych skupionych na tematyce firm rodzinnych w celu wypracowania paradygmatu rodzącej się nowej specjalności nauk o zarządzaniu oraz zapewnić efektywnego, regularnego, powszechnego systemu transferu generowanej przez nich wiedzy do sfery praktyki i życia gospodarczego.

Nauka o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Zgodnie ze strukturą rewolucji naukowej T. Kuhna [2001], rozwój nauki nie ma charakteru kumulacyjnego i ewolucyjnego. Nauka jest serią okresów, w których obowiązują określone paradygmaty. Paradygmat oznacza zbiór, na który składają się prawa i pojęcia naukowe, wzory, teorie tworzące tradycje badań naukowych i reprezentujące stan wiedzy na dany temat w danym okresie. Okresy te są przerywane „rewolucjami", podczas których jeden paradygmat (światopogląd) zostaje zastąpiony innym, nowym, lepszym. Nowy paradygmat stopniowo zyskuje powszechne uznanie w środowisku naukowym, podzielające określone przekonania i będącym pod wzajemnym wpływem intelektualnym. W ramach paradygmatu przez jakiś czas naukowcy uprawiają „naukę normalną", umacniają paradygmat, eksploatują jego niewyjaśnione i nierozpoznane obszary, prowadzą badania empiryczne zgodne z obowiązującymi i uznanymi teoriami, posługują się coraz bardziej skomplikowanymi metodami, rozwijają język danej dyscypliny czy specjalności, doskonalą definicje. Paradygmatu się nie kwestionuje dopóki można tworzyć teorie szczegółowe zgodnie z danymi empirycznymi i dotychczasową wiedzą. Kuhn utrzymywał, że typowi naukowcy nie są obiektywnymi i niezależnymi myślicielami tylko konserwatystami, którzy akceptują to, czego ich nauczono i stosują tę wiedzę do rozwiązywania problemów i wyjaśniania anomalii w ramach utrzymującego się paradygmatu ignorując odkrycia, które mogą zagrażać temu paradygmatowi i ich dorobkowi. Nowe odkrycia, przełomowe ustalenia wprowadzane są z trudem, przy jawnym oporze konserwatystów, przez młodych naukowców nie tak głęboko indoktrynowanych jeszcze uznanymi, dojrzałymi teoriami. Zarzuca się młodym brak doświadczenia, omylność w metodologii badań, emocje i niepokorność.

Za dobry paradygmat uważa się taki, który jest spójny logicznie i pojęciowo, prosty zawierający tylko te pojęcia i teorie, które są niezbędne dla

danej nauki i umożliwiają tworzenie teorii uzupełniających, szczegółowych. Osiągnięcie przez społeczność naukową konsensusu co do oceny swoich przeszłych i obecnych osiągnięć stanowi podstawę uznania danej dyscypliny czy specjalności za naukę, a efektem tego jest macierz dyscyplinarna – wzorzec, model wyjaśniania, reguły metodologiczne i obudowa filozoficzna. Może pojawić się kilka konkurencyjnych paradygmatów, spośród których wspólnota naukowa zaakceptuje arbitralnie jeden, najlepiej objaśniający coraz liczniejsze anomalie wykryte w otaczającej rzeczywistości. W Polsce zgromadzona wiedza na temat przedsiębiorczości rodzinnej przez społeczności naukowe z różnych ośrodków nie może być uznana za paradygmat nowej specjalności, gdyż brak jest macierzy dyscyplinarnej, konsensusu co do dorobku, aparatu pojęciowo-definicyjnego, oceny (wartościowania) immanentnych cech przedsiębiorstwa rodzinnego, metodologii badań. Taki stan utrudnia porównywalność wyników badań empirycznych oraz próby budowania i rozwijania teorii. Różnorodność w nauce jest potrzebna, bo pozwala lepiej, wszechstronnie opisywać i wyjaśniać rzeczywistość, ale równie ważna jest dyskusja, dialog, dochodzenie do kompromisów, które stanowić będą bazę norm wspólnie uznawanych i podzielanych, które ułatwią systematyzowanie i rozwój nowej specjalności zarządzania, w tym przypadku związanej z przedsiębiorczością rodzinną, zwiększą czytelność, zwartość i jasność komunikatów kierowanych do przedsiębiorców czyli do sfery praktyki gospodarczej.

Należy także pamiętać, że nauka obok funkcji poznawczej pełni jeszcze funkcję normatywną (wartościującą), aplikacyjną (zastosowanie) i funkcję edukacyjną (dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia). Tymczasem w przestrzeni akademickiej nadal trwają dyskusje, między innymi, nad definicją firmy rodzinnej, nad oceną nepotyzmu, który przecież stanowi ich immanentną cechę i w większości przypadków jest źródłem ich siły organizacyjnej i konkurencyjnej. Nie ma jednoznacznej zgody co do wartości formuły biznesu rodzinnego, czy powinna ona ograniczać się tylko do pierwszej, przedsiębiorczej fazy życia biznesu czy w innych fazach też jest pożądana, czy należy ją afirmować, czy nie i dlaczego. Potrzeby życia gospodarczego są znacznie większe i pilne, bardziej skomplikowane i ukierunkowane na postulaty i rekomendacje, które znajdą praktyczne zastosowanie, pomogą firmom rodzinnym unikać zagrożeń, neutralizować słabsze strony, powiększać przewagę konkurencyjną i szybciej rosnąć, co

jest w interesie przede wszystkim rodzin właścicielskich, ale także pozostałych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Nauki o zarządzaniu muszą mieć charakter pragmatyczny i jak najbardziej aplikacyjny, jeśli mają wspierać przedsiębiorstwa i tym samym gospodarkę.

Transfer wiedzy o przedsiębiorstwach rodzinnych do praktyki gospodarczej

Drugim istotnym wyzwaniem na przyszłość dla środowisk połączonych ideą wspierania przedsiębiorczości rodzinnej będzie udrożnienie komunikacji między nauką a biorcami wiedzy czyli przedsiębiorcami i ich otoczeniem. Niestety, w przypadku transferu wiedzy na temat natury, specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych i ich zarządzania do praktyki gospodarczej, odnotować należy najmniejszy postęp. Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi należy do wąskiej specjalizacji w dziedzinie zarządzania o dużym priorytecie ważności na świecie, a zwłaszcza w Unii Europejskiej. Przedsiębiorczość w ogóle, a przedsiębiorczość rodzinna w szczególności, znajduje się w centrum uwagi Komisji Europejskiej, która od początku lat 90. XX wieku regularnie opracowuje rekomendacje i zalecenia dla rządów krajów członkowskich w sprawie wspierania przedsiębiorczości rodzinnej. W raporcie końcowym grupy eksperckiej, powołanej przez Komisję Europejską w 2007 roku [Austrian Institute for SME Research, 2008, ss. 4–5] odnotowano, iż w krajach członkowskich brak jest edukacji w zakresie specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej i zarządzania firmą rodzinną. Zalecono zatem rządom narodowym, by we współpracy z podmiotami sektora edukacyjnego, dostosowały edukację w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstw rodzinnych, które dominują w populacji biznesów.

To prawda, że powszechny i regularny przekaz uznanej, usystematyzowanej wiedzy, standardów i nowych tendencji na temat zachowań organizacyjnych i menedżerskich odbywa się w ramach programów nauczania na wydziałach zarządzania szkół wyższych. Mimo znaczącego dorobku publikacyjnego i badawczego środowisk na rzecz wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej, świadomości znaczenia ekonomicznego i społecznego firm rodzinnych w gospodarce rynkowej oraz misji uczelni wyższych, nie udało się do tej pory dostosować oficjalnych programów nauczania w zakresie zarządzania do potrzeb i oczekiwań najliczniejszej grupy przedsiębiorstw.

Na wydziałach zarządzania studiują przyszli menedżerowie, którzy z dużym prawdopodobieństwem podejmą pracę w firmach rodzinnych (obcych) z uwagi na wysoki odsetek takich podmiotów w każdej gospodarce rynkowej, także polskiej, w instytucjach wsparcia i obsługi biznesu bez względu na jego charakter (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, firmy konsultingowe, transportowe, biura rachunkowe, fundusze inwestycyjne, fundusze venture capital, samorządy terytorialne), w urzędach państwowych i centralnych organach władzy, w firmach rodzinnych władanych i zarządzanych przez rodziców lub sami założą własne firmy oparte na formule rodzinnej. Niektórzy z nich zdecydują się na karierę naukową i wtedy wcześniejszy, niekoniecznie długi epizod edukacyjny, związany z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym podczas regularnych studiów może zadecydować o ich domenie naukowej. Do tej pory sam wypromowałem kilkanaście prac magisterskich i licencjackich poświęconych różnym aspektom przedsiębiorczości rodzinnej, napisanych przez uczestników zajęć o tej tematyce, co świadczy o atrakcyjności tematu dla młodych ludzi. W szczególnej sytuacji są studenci wywodzący się z rodzin przedsiębiorczych. Dla nich wyjątkowo ważny jest przekaz, że przedsiębiorstwo rodzinne może być dla nich wartością i szansą na samorealizację w życiu prywatnym i zawodowym, że formuła rodzinna jest uznana przez naukę i praktykę na całym świecie i stanowi standard gospodarki rynkowej i zachowań przedsiębiorczych, że w największych mocarstwach gospodarczych, technologicznych i cywilizacyjnych na świecie 90% przedsiębiorstw znajduje się pod kontrolą rodzin, że jednym z głównych czynników ich sukcesu są kompetencje menedżerskie członków rodziny zaangażowanych w biznes rodzinny, a oni są w trakcie ich nabywania.

Nieraz, na swoich zajęciach związanych z problematyką firm rodzinnych obserwowałem zdumione twarze i odpowiadałem na lawinę pytań studentów, których rodzice prowadzą firmę. Reagują oni spontanicznie i z pasją na serwowaną wiedzę oraz weryfikują ją dzięki swoim obserwacjom i doświadczeniu. Najciekawsze są panele dyskusyjne poświęcone potrzebom planowania sukcesji w firmach rodzinnych. Ci z tradycjami przedsiębiorczymi nagle uświadamiają sobie swoją rolę w tym procesie i budują ewentualne, bardzo interesujące scenariusze. Większość nie podejmowała wcześniej poważnych rozmów z rodzicami na temat swojej przyszłości w przedsięwzięciach rodzinnych, co jest naturalne w dominującym typie struktury rodziny

w Polsce i naszych uwarunkowaniach kulturowych. W Polsce dominuje struktura rodziny atomistyczna, dwupokoleniowa egalitarna charakteryzująca się równym traktowaniem członków młodego pokolenia w kwestii dziedziczenia masy majątkowej rodziny, ale i zasadą pełnej swobody myśli i czynów. Zatem młode pokolenie często nie jest przygotowywane w domu do roli sukcesorów – przywódców przedsiębiorstwa rodzinnego, może decydować o kierunku swojego wykształcenia oraz kariery zawodowej. Młodzi ludzie mogą wiązać swoją karierę zawodową z przedsiębiorstwem rodzinnym, ale nie muszą. W tego typu strukturze rodziny planowanie sukcesji i jej implementacja urasta do kluczowego czynnika sukcesu biznesu. Edukacja formalna w tym względzie młodych menedżerów może w wielu przypadkach procesy sukcesyjne ułatwić i usprawnić. Na podstawie zebranego doświadczenia jako autor i wykładowca przedmiotów o przedsiębiorczości rodzinnej i innych niezwiązanych z tą tematyką, stwierdzam większe zainteresowanie treściami i większe zaangażowanie w proponowane projekty uczestników tych pierwszych zajęć. Mam wrażenie, że przekazywane treści i forma zajęć stanowią rodzaj innowacji dydaktycznych o mniejszym stopniu abstrakcji przekazywanej wiedzy na temat zarządzania w ogóle, że wzbudzają zainteresowanie studentów przedsiębiorstwami prowadzonymi przez swoich rodziców oraz motywują ich do pogłębiania wiedzy kierunkowej.

Jak technicznie i organizacyjnie zapewnić transfer wiedzy o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych do najbardziej zainteresowanych? W grę wchodzą studia podyplomowe, profilowane programowo pod potrzeby przedsiębiorców rodzinnych, lecz słabszą stroną tego rozwiązania może być ich odpłatność i mniejsza dyspozycyjność przestrzenno-czasowa ewentualnych uczestników. Także należy pamiętać, że nie wszyscy przedsiębiorcy mają ukończone studia wyższe, co wtedy ogranicza dostępność do tej formy edukacji. Kapitalne propozycje edukacyjne stworzyło stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych w Warszawie, do których zaliczyć należy szkolenia dla przedsiębiorców, studia dla sukcesorów, warsztaty liderów, podczas których wywodzący się z przedsiębiorców uczestnicy nabywają umiejętności pomocne w budowaniu lokalnego/regionalnego środowiska, społeczności firm rodzinnych. Dzięki tej ostatniej inicjatywie powstają grupy wsparcia i potencjalne kanały transferu wiedzy. Nie sposób pominąć znaczenia regularnych edycji czasopisma „RELACJE", a wcześ-

niej „Magazynu Firm Rodzinnych" wspieranych przez PARP i fundusze europejskie, a kierowane do grupy docelowej, jaką stanowią przedsiębiorcy rodzinni [Wejner 2015]. Drugą cenną inicjatywą w zakresie wsparcia biznesu rodzinnego i bardzo obiecującym kanałem transferu wiedzy o nim do praktyki gospodarczej jest Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu, założony przez Panią dr Adriannę Lewandowską. Dotychczasowa aktywność Instytutu, różnorodność, częstotliwość i oryginalność jej form walnie przyczyniają się do realizacji misji ogólnopolskiego ruchu na rzecz afirmacji rodzinnej formuły biznesu jako efektywnej w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz na rzecz uznania jej wagi, znaczenia przez ośrodki władzy, akademickie, naukowe, społeczne oraz medialne centra.

Jednak niezawodny wydaje się system szkolnictwa wyższego w zakresie zarządzania na poziomie licencjackim lub magisterskim. Uwzględnienie specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych w programach nauczania może przebiegać na dwa sposoby. Pierwszy mógłby polegać na wzbogaceniu poszczególnych przedmiotów kierunkowych, specjalizacyjnych o wątek poświęcony danej problematyce w przedsiębiorstwach rodzinnych. Finanse przedsiębiorstw, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, podstawy biznesu, podstawy przedsiębiorczości, zarządzanie strategiczne, modele biznesowe, modele ekspansji międzynarodowej itp. miałyby swój wymiar, rozdział rodzinny. Uważam także za zasadne wprowadzenie jednego przedmiotu ogólnego na studiach licencjackich w całości poświęconego przedsiębiorczości rodzinnej i zaliczanego do „minimum programowego" przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, co nadałoby rangę tematyce, wagę firmom rodzinnym w polityce społeczno-ekonomicznej państwa oraz obligatoryjność wprowadzenia przedmiotu i tym samym przystosowania programu nauczania do realiów naszej gospodarki. Minimum programowe należy traktować fakultatywnie i jako pewien skrót myślowy w świetle reformy szkolnictwa wyższego, zwiększającej autonomię programową szkół wyższych. Ministerstwo sprawuje jednak nadzór nad uczelniami, ocenia jakość kształcenia, dorobek naukowo-badawczy, formułuje rekomendacje, których poziom wdrożenia uwzględnia w ocenach. Nie ulega wątpliwości, że dostosowanie swoich programów do realiów praktyki, których przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczącą część, jest szansą dla uczelni kształcących przyszłych menedżerów.

Inną postacią programową mogłyby być bloki, moduły specjalnościowe wśród innych propozycji edukacyjnych dla studentów do wyboru, które

składałyby się z przedmiotów powiązanych w całości z tematyką przedsiębiorczości rodzinnej, takich jak: podstawy teoretyczne przedsiębiorczości rodzinnej, aspekty prawne w firmach rodzinnych, finanse firm rodzinnych, zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych czy praktyczne aspekty zarządzania firmą rodzinną. Taki blok specjalizacyjny stanowiłby rozwinięcie przedmiotu ogólnego przewidzianego minimum programowym Ministerstwa, o którym była mowa wcześniej.

Proponowana przez autora forma wsparcia transferu wiedzy ma postać systemową, regularną i rozwojową. Wzmacnia pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego w naszej kulturze, a zwłaszcza wśród ludzi młodych, zapewnia potencjalnym menedżerom wiedzę na temat zarządzania biznesem rodzinnym i w wielu przypadkach przygotowuje ich do roli sukcesorów. Istotną zaletą proponowanych rozwiązań jest brak konieczności ponoszenia wysokich nakładów finansowych na dostosowanie, gdyż ich wdrożenie wymaga jedynie wysiłku organizacyjnego, woli, otwartości władz uczelni i personelu naukowo-dydaktycznego, zważywszy, że polski dorobek publikacyjny jest w tym względzie bardziej niż wystarczający do podjęcia przedmiotowej inicjatywy. Należy oczekiwać, że na zasadzie sprzężenia zwrotnego większa aktywność edukacyjna naszych uczelni w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej sprzyjać będzie nowym i znaczącym jakościowo i ilościowo projektom badawczym, a te zapewnią rozwój nowej specjalności w naukach o zarządzaniu i będą podstawą doskonalenia programów edukacyjnych. Na tym polega współistnienie i współzależność nauki i praktyki w krajach o wysokich standardach cywilizacyjnych.

Podsumowanie

Rozwijanie nowej specjalności w ramach nauk o zarządzaniu opisującej, wyjaśniającej funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych oraz formułującej dla tego typu podmiotów gospodarczych rozwiązania aplikacyjne, służy pilnym potrzebom praktyki gospodarczej, a także szeroko rozumianym instytucjom wsparcia przedsiębiorczości i kreującym warunki funkcjonowania biznesu w Polsce.

Waga nowej specjalności wynika z roli ekonomicznej i społecznej, jaką przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają w każdej gospodarce rynkowej oraz z szansy, jaką daje ta formuła biznesu w zakresie akumulacji kapitału finansowego rodziny i generowania zasobu niematerialnego – kapitału społecz-

nego dla gospodarki wschodzącej, w której istotną barierą wzrostu jest brak kapitału lub jego wysoki koszt.

Dalsze osiągnięcia i postęp w rozwoju tej nowej specjalności zależeć będą od wypracowania i przyjęcia przez społeczności akademickie paradygmatu w zakresie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

Transfer wiedzy o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych do praktyki gospodarczej musi mieć charakter powszechny i regularny. Dostosowanie programów nauczania na wydziałach zarządzania uczelni wyższych do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się najważniejszym instrumentem dzielenia się wiedzą z praktyką gospodarczą. Nadzór Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w implementacji rekomendacji Komisji Europejskiej w tym względzie jest pożądany, a nawet konieczny. Oprócz tego należy rozwijać alternatywne kanały transferu wiedzy w postaci programów edukacyjnych finansowanych z funduszy europejskich czy PARP.

Bibliografia

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwó*j, Difin, Warszawa.

Kuhn T.S. (2001), S*truktura rewolucji naukowych*, Fundacja ALETHEIA, Warszawa.

Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008.

PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa. http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf.

Sharma P. (2004), *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, "Family Business Review", 17 (1), ss. 1–36.

Wejner A. (2015), *Rodzinna Rzeczpospolita Uśmiechnięta*, "Relacje", 1(9).

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusines_country_fiche_poland_en.pdf [14.08.2013].

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 51–67

Hanna Mizgajska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu

Czynniki sukcesu średnich firm rodzinnych w świetle badań analizy przypadków z południowej części województwa wielkopolskiego

Success Factors in Medium-sized Family Firms on the Basis of Case Studies from Southern Part of Wielkopolska Voivodship

Abstract: The aim of the article is to identify success factors of medium-sized family firms operating on the Polish market for over twenty years. It was presumed in the study that success factors in inherited family firms are different from those in the set up ones. It was also assumed that the measures of success of Polish family firms is the increase in the number of the staff employed and the company lifespan measured by the number of years on the market. The research was conducted in the southern part of the Wielkopolska Voivodship in 2014. A case study analysis was done. It can be seen from the study that in all the researched family firms, achieving a success was influenced by the owners` entrepreneurship, motivation to establish and manage a firm, heavy commitment to the company and high qualifications. All the analysed family firms are managed using modern methods. The majority of the firms use or have used the EU funds to purchase machinery or IT systems. The long-term success of all the firms was influenced by very-well qualified staff and positive economic and financial results. The differences between success factors in both researched groups result from the firms` history and the role and traditions of the family.
Key words: family firms, success, factors of success, inherited family firms, entrepreneurship.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczącą część przedsiębiorstw należących do sektora MSP w Polsce. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się udziałem członków rodziny w zarządzaniu, łączących wartości rodzinne z celami zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnie ważną rolę spełniają w gospodarce kraju bo dzięki procesowi sukcesji mogą dłużej funkcjonować na rynku. Sukces tych firm, przejawiający się między innymi we wzroście i długości trwania na rynku, zależy od wielu czynników. Ze względu jednak na krótki okres funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce, których zdecydowana większość powstała dopiero w okresie transformacji, czynniki determinujące ich sukces są słabo zbadane. Stąd wynika konieczność podjęcia badań nad ich rozpoznaniem.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników sukcesu średnich firm rodzinnych działających od ponad dwudziestu lat na polskim rynku.

W opracowaniu przyjęto hipotezę, że czynniki sukcesu w firmach rodzinnych odziedziczonych są odmienne od założonych od podstaw.

W pracy założono, że miernikami sukcesu polskich rodzinnych przedsiębiorstw jest wzrost liczby zatrudnionych i długowieczność firmy, mierzona liczbą lat na rynku.

Badania zostały przeprowadzone na terenie południowej części województwa wielkopolskiego w 2014 roku. W pracy posłużono się metodą analizy przypadku (*case study*). Badaniem w formie osobistego wywiadu objęto 8 przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających powyżej 50 pracowników. Cztery z tych przedsiębiorstw były założone od podstaw przez właściciela, a cztery dziedziczone.

W Polsce mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, które stosunkowo niedawno zostały założone, bo większość w latach dziewięćdziesiątych i są kierowane w większości przez pierwsze pokolenie właścicieli. Dla potrzeb przeprowadzonych badań, mając na uwadze polskie uwarunkowania oraz wielkość badanych firm uważano za zasadne oparcie się na definicji Litza [1995, ss. 71–81] i Sharmy [2004, ss. 1–36] wg, których nawet nowo utworzone przedsiębiorstwa można zdefiniować jako rodzinne, jeżeli są zakładane z intencją ich kontynuacji.

Badany problem w literaturze

W polskiej literaturze problem sukcesu w firmach rodzinnych jako osobny przedmiot badań był podejmowany rzadko. Czynnikami sukcesu

w przedsiębiorstwach rodzinnych zajmowały się Małyszek [2011] i Rybak [2014]. Małyszek [2011, ss. 82–96] na podstawie literatury anglojęzycznej opisała czynniki wpływające na sukces i długowieczność firm. Autorka powołując się na wyniki badań innych autorów stwierdziła, że długoterminowe przetrwanie firmy nie jest miarą jej sukcesów. Małyszek [2011] scharakteryzowała problem sukcesu i długoterminowego przetrwania firm, powołując się na teorię zasobową (RBV) oraz model SFB (Sustainability Family Business). Celem opracowania Rybak [2014, ss. 283–292] było przedstawienie wyników badań prowadzonych na świecie, a szczególnie w Stanach Zjednoczonych dotyczących czynników, które wpływają na czas życia podmiotów gospodarczych prowadzonych przez rodzinę. W tym wypadku autorka utożsamia sukces z długowiecznością firmy. Z kolei czynniki, które determinują długowieczność firm rodzinnych i nierodzinnych były przedmiotem badań Więcek-Janka [2014]. Z jej badań wynika, że cechy przedsiębiorcze mogą determinować sukces firm zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych. Natomiast kluczowymi czynnikami tworzenia wielowiekowej tradycji rodzinnej są trwałe więzi, dbanie o atmosferę życia rodzinnego, jednomyślność wizji rozwoju firmy oraz poszukiwanie szans w strukturach rodzinno-biznesowych. Inne badanie nad uwarunkowaniami sukcesu dotyczy przedsiębiorstw nierodzinnych. Badaniem motywów podejmowania działalności przedsiębiorczej oraz uwarunkowań odnoszenia sukcesów zajmowała się Wesołowska [2005, ss. 27–41]. Autorka za uwarunkowania sukcesu uważała inteligencję emocjonalną i kompetencje społeczne. Miarą sukcesu przedsiębiorcy wg Wesołowskiej [2005] jest ogólne zadowolenie z obecnej pracy, zadowolenie z warunków materialnych oraz miesięczny dochód na osobę w gospodarstwie domowym. Z jej badań wynika, że w grupie przedsiębiorców istnieje związek między kompetencjami społecznymi a subiektywnymi odczuciami sukcesu.

W literaturze angielskojęzycznej sukces firm jest bardzo różnorodnie interpretowany. Prosta definicja sukcesu wg Simpsona i innych [2004, s. 482] to możliwość kontynuacji biznesu, a jego przeciwieństwo, czyli niepowodzenie, oznacza zamknięcie firmy. Pojęcia sukcesu, a raczej jego miary są różnie przedstawiane. I tak tradycyjne miary sukcesu są definiowane w aspekcie wyników finansowych jak: wzrost, zysk, obrót, zwrot inwestycji czy liczba zatrudnionych [Simpson i inni 2004 ss. 482]. Z kolei miary niefinansowe to między innymi np. poczucie niezależności, satysfakcja z pracy

[Walker, Brawn 2004, ss. 577–594]. Ponadto autorzy podkreślają znaczenie czynników, które wpływają na sukces [Simpson i inni 2004 s. 490], takich jak rodzaj działalności, struktura przemysłu, kultura organizacji, edukacja i szkolenia, wiek przedsiębiorcy.

Do badań, które oparte są na niemierzalnych miarach sukcesu, należy badanie Reijonen i Komppula [2007, ss. 689–701]. Według Autorek subiektywny sukces firm zależy od cech przedsiębiorcy tzn. od motywów podejmowania działalności, celów i postaw. Według ich badań sukces ma wymiar subiektywny i może nim być satysfakcja klientów i zdobycie ich szacunku. Inne miary to satysfakcja z pracy, jakość produktów i rozsądne życie. Z kolei Sharma [2004, ss. 1–36] dla zmierzenia sukcesu firm rodzinnych posłużyła się miarami mierzalnymi i niemierzalnymi. Brała pod uwagę dwa mierniki: kapitał finansowy i kapitał emocjonalny. Pierwszy z nich ma charakter mierzalny, a drugi niemierzalny. I tak podzieliła ogól firm ze względu na poziom tych dwóch mierników na cztery kategorie. Pierwsza to firmy „Gorące serca i głębokie kieszenie" , druga – „Bolesne serca i głębokie kieszenie" , trzecia „Gorące serca i puste kieszenie", czwarta „Bolesne serca i puste kieszenie". Inne badanie dotyczy mierzenia sukcesu osiągniętego przez firmy na podstawie ich długoletniej historii [Colli 2012, ss. 243–257]. Autor na podstawie historii dużych rodzinnych firm działających we Włoszech próbował odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki przyczyniły się do ich sukcesu. Według Colli [2012, ss. 249–254] duże, z długoletnią tradycją firmy odnoszą sukces dzięki takim wartościom jak przetrwanie, zakorzenienie w społeczności lokalnej, reputacja oraz trwałość. Z kolei Hiernerth i Kessler [2006, ss. 1–47], wychodząc z założenia, że dotychczasowe miary sukcesu są subiektywne i ich wynik zależy od wielkości, długości firmy na rynku oraz branży, zaproponowali nowy zagregowany wskaźnik do mierzenia sukcesu. Przy użyciu tego wskaźnika okazało sie, że dojrzałe biznesy osiągają sukces dzięki utrzymaniu stałych klientów i tradycyjnych rynków, a nie dzięki reagowaniu na zmienne otoczenia rynkowe.

W literaturze przedmiotu często pojęcie „sukces" występuje zamiennie jako „wynik działalności przedsiębiorstwa" [Laitinen 2002, De Toni i Tonchia 2001] i jako miara wzrostu i rozwoju firm [Murphy i inni 1996, Paige i Littrell 2002]. Bo każde z tych pojęć może być jego miarą w zależności od intencji autora [Reijonen, Komppula 2007, s. 690].

Podsumowując, literatura na temat sukcesu jest bardzo zróżnicowana. Brakuje badań, które uwzględniają uwarunkowania polskie, których cechą

charakterystyczną jest znacznie krótszy okres funkcjonowania firm rodzinnych.

Metoda badań

Do badań przyjęto firmy rodzinne, które przetrwały okres transformacji czyli są co najmniej 20 lat na rynku oraz spełniają kryterium średniej firmy. Przeżycie przynajmniej dwudziestu lat na rynku jest dowodem ich zdolności adaptacji do nowych warunków. Wejście do grupy średnich przedsiębiorstw jest wskaźnikiem ich rozwoju. Czyli za miarę sukcesu przyjęto zgodnie z wynikami badań Colli [2012] wzrost i długość firm na rynku.

Badania przeprowadzono w 2014 roku za pomocą przygotowanego arkusza kwestionariuszowego w formie bezpośrednich wywiadów z właścicielem firmy. Ankietyzacją objęto 85 przedsiębiorstw rodzinnych na terenie Wielkopolski południowej. Wywiad był przeprowadzony przez studentów II roku studiów licencjackich PWSZ w Kaliszu w ramach prowadzonego przedmiotu „przedsiębiorczość i innowacyjność" w biznesie. Dane z kwestionariusza ankietowego dotyczyły działalności firmy za lata 2011–2013. Do dalszych badań wybrano 8 przedsiębiorstw, które spełniały kryteria średniej wielkości firm i długości na rynku tj. przynajmniej dwadzieścia lat na rynku. Z właścicielami tych firm przeprowadzono pogłębione wywiady, dotyczące czynników wpływających na sukces firm. Przedsiębiorstwa rodzinne podzielono na te, które były odziedziczone i na te, które zostały założone od podstaw.

W artykule podstawowym pytaniem badawczym jest: Jakie są czynniki sukcesu firm rodzinnych, które funkcjonują przynajmniej dwadzieścia lat na rynku? Ma ono charakter hipotezy otwartej.

Druga hipoteza to: Przedsiębiorstwa rodzinne, które zostały odziedziczone, charakteryzują się odmiennymi czynnikami sukcesu od założonych od podstaw.

W pracy zastosowano wnioskowanie indukcyjne na podstawie analizy przypadku.

Historia firm i czynniki sukcesu badanych firm rodzinnych – analiza przypadków

Charakterystyka każdej z przedstawionych firm jest uporządkowana zgodnie z celem badań i zawiera informację o czynnikach sukcesu, związanych z:

1. rodzajem działalności firmy
2. osobą przedsiębiorcy (wiek, płeć, wykształcenie, cechy przedsiębiorcze, udział w szkoleniach oraz motywacja)
3. historią firmy – rodziny (tradycja, spadkobiercy, wartości rodzinne)
4. sposobem zarządzania firmą (cel firmy, zarządzanie jakością, innowacyjność, aplikowanie o środki UE, export)
5. wynikami działalności, (stopień zadowolenia z zysku, wzrost liczy zatrudnionych)
6. czynnikami związanymi z rodziną (przetrwanie, zaangażowanie w inicjatywy lokalne, reputacja firmy i trwałość).

Na zakończenie opisu każdej z firm przedstawiono w formie krótkiego podsumowania czynniki wpływające na sukces firmy.

Odziedziczone firmy rodzinne

Firma A – założona w 1970 roku i zatrudniająca 90 osób w 2013 roku, 45 lat na rynku.

Piekarnia i cukiernia jest kierowana przez 67-letniego Tomasza z wykształceniem średnim. Przedsiębiorca w okresie 2011–2013 przeznaczył piętnaście dni na szkolenia branżowe i trzy dni na szkolenia z zakresu zarządzania. Jako motywację do podjęcia działalności wymienił dążenie do samodzielności oraz wartości wpojone w domu. Właściciel reprezentuje znany pleszewski ród o bogatych tradycjach piekarniczo-cukierniczych. Historia firmy pokazuje, że już szóste pokolenie kontynuuje pracę w piekarni. Początki rzemieślniczego warsztatu sięgają XIX wieku. Tomasz jest aktualnym właścicielem firmy, a jego dwaj synowie Michał (ur. 1973) i Jan (ur. 1981) także pracują w zawodzie. Celem prowadzonej firmy jest osiąganie zysków w długim okresie czasu. Wypracowany zysk przeznaczony jest na kupno środków trwałych. Właściciel spędza średnio 10 godzin dziennie w firmie. Właściciel uważa, że jego firma jest innowacyjna. Firma od 2014 roku uczestniczy w projekcie EU dotyczącym automatyzacji procesów biznesowych w ramach wdrożonego sytemu B2B. Firma w ciągu ankie-

towanych trzech lat nie korzystała z kredytów bankowych, ale z leasingu na samochody dostawcze. Właściciel jest bardzo zadowolony z osiąganych zysków, a płynność finansową określił jako dobrą. Wartość sprzedaży w badanych latach wzrosła, podobnie jak wynik finansowy. Równocześnie firma zwiększyła liczba swoich pracowników o 5 osób. W 2006 roku właściciel firmy Tomasz, senior pleszewskiego rodu piekarzy, założył w Pleszewie Muzeum Piekarnictwa. Z wywiadu przeprowadzonego z właścicielem wynika, że największą wartością dla niego jest rodzinna tradycja, dzięki której firma odnosi sukcesy.

Podsumowując, rozwój firmy nastąpił dzięki odziedziczonym wartościom rodzinnym, postawie przedsiębiorczej aktualnego właściciela firmy, doświadczeniu w kierowaniu firmą i kwalifikacjom. Firma jest dobrze zarządzana, o czym świadczą sformułowane cele i przeznaczenie zysku oraz umiejętność wykorzystania środków UE. Firma wykazuje wzrost wyników ekonomiczno-finansowych oraz zatrudnienia. Równocześnie czynnikiem związanym z długością bycia na rynku są silne związki ze środowiskiem lokalnym przejawiające się w założeniu i prowadzeniu Muzeum Piekarnictwa.

Firma B – założona w 1957 roku, zatrudniająca 107 osób, 57 lat na rynku

Właścicielem stolarni–tartaku jest 34 letni Tomasz legitymujący się wyższym wykształceniem z dziedziny zarządzania. Pracuje razem z żoną w tej samej firmie. Właściciel zgodnie ze swoim zawodem i funkcją menedżera przeznaczył w latach 2011–2013 trzydzieści dni na szkolenia z zakresu zarządzania, a trzy dni na szkolenia branżowe. Jako motywację prowadzenia działalności wymienił wewnętrzną potrzebę działania, potrzebę godziwych zarobków oraz wartości wpojone w domu. Obecna firma wywodzi się od niewielkiego warsztatu stolarskiego, który w 1957 roku założył dziadek obecnego właściciela – Edward. W 1962 roku Edward wraz z żoną kupili działkę i wybudowali dom i własny warsztat. W 1973 roku zainstalowali odpowiednie maszyny i rozpoczęli produkcje parkietów. W 1989 roku zawiązała się spółka rodzinna, w której wspólnikami zostali synowie Edwarda – Zbigniew i Paweł. Administracją i księgowością zajmowały się żony współwłaścicieli. Na początku lat dziewięćdziesiątych zakład zaczął się dynamicznie rozwijać. W 2010 roku Edwarda w spółce zastąpił jego wnuk – Tomasz. Obecnie jest to nowoczesne przedsiębiorstwo, wyposażone między innymi w sterowane komputerowo suszarnie do drewna o łącz-

nej pojemności 360 metrów kwadratowych. W 2006 roku firma wdrożyła System Kontroli Jakości ISO 9001:2000. Celem firmy jest osiąganie zysków w długim okresie czasu oraz wzrost firmy. Wypracowany zysk przeznaczony jest na zwiększanie obrotu oraz na konsumpcję. Tomasz spędza dziennie 12 godzin w firmie. Wspólnicy w firmie są średnio zadowoleni z zysku, ale do płynności finansowej nie mają większych zastrzeżeń. Wartość sprzedaży i wynik finansowy w badanych latach pozostał bez zmian. Pomimo tego firma zwiększyła zatrudnienie o dwunastu pracowników. Pracownicy są bardzo oddani firmie, niektórzy z nich są prawie od 25 lat. Często wprowadzają do firmy swoich synów i zięciów, z czego wynika, że mają zaufanie do firmy. Strategię firmy w tym zakresie określił współwłaściciel Zbigniew „ wymagamy od pracowników dużego doświadczenia. Zanim dana osoba wdroży się w tryb produkcji potrzebuje minimum pół roku, tak że nie możemy mieć częstych rotacji pracowników. Zależy nam na tym, żeby była ciągłość i żeby te same osoby były jak najdłużej zatrudnione. Firma korzystała w latach 2011–2013 z kredytów, ale nie aplikowała o środki UE. Przedsiębiorstwo od 1992 roku eksportuje 90% swoich wyrobów na rynek niemiecki. Wyroby tej firmy są wysokiej jakości, co potwierdzają między innymi Certyfikaty Jakości „HIT 2001" i „HIT 2002", przyznane za schody drewniane i drzwi wewnętrzne. Firma prowadzi aktywną działalność społeczną wykonując nieodpłatnie prace stolarskie dla szkół, schronisk i kościołów w regionie. Zapytany o sukces firmy właściciel odpowiedział: „Najważniejsze to szanować swoją rodzinę, kiedy jest szacunek i zaufanie to razem można robić wszystko. Obecnie firmą zajmują się już trzy pokolenia. Nasze żony odgrywają w rodzinie szczególną rolę. To one wykonują wszystkie prace administracyjne. Prowadzą również księgowość. Bez nich firma nie mogłaby istnieć".

Wielkość i długość firmy na rynku to zasługa jej dotychczasowych właścicieli, ich rodzin, wzajemnego szacunku, a także doświadczenia w prowadzeniu biznesu. Oprócz postawy przedsiębiorczej firma przykłada duże znaczenie do wykształcenia i dalszej edukacji sukcesorów. Efektem jest nowoczesny sposób zarządzania produkcją, w którym wykorzystywane są systemy kontroli jakości i otrzymane certyfikaty. Firma, pomimo średniego wyniku finansowego i braku tendencji wzrostowej w wynikach ekonomicznych, powiększa liczbę zatrudnionych. Trwałość firmy na rynku jest efektem dbałości o pracowników i ich związania z zakładem pracy. Firma działa na rzecz lokalnej społeczności dzięki akcjom charytatywnym.

Firma C – założona w 1991 roku, zatrudniająca 98 osób, od 1991 roku na rynku

Obecnym współwłaścicielem przedsiębiorstwa, zajmującego się handlem maszyn i ciągników rolniczych oraz części do maszyn rolniczych jest 44-letni Waldemar. Waldemar posiada średnie wykształcenie i doświadczenie w kierowaniu biznesem, bo 17 lat pracował w innej prywatnej firmie na stanowisku kierowniczym. Współwłaściciel deklarował, że w latach 2011–2013 przeznaczył piętnaście dni na szkolenia branżowe.

Pierwszym właścicielem firmy był Sylwester, urodzony w 1948 roku, który zmarł w wieku 60 lat. Sylwester przed założeniem własnej firmy w 1991 roku pracował jako kierownik zaopatrzenia w Kółkach Rolniczych. Firma powstała dzięki sprzyjającym okolicznościom na rynku, takim jak upadłość AGROMY – hurtowni części maszyn rolniczych i ciągników po 1989 roku i odziedziczeniu kilkuhektarowej działki przez założyciela. Po śmierci Sylwestra firma pozostała w ręku żony Danuty i ich syna Waldemara. Waldemar jest żonaty i ma dwoje dzieci. Żona Waldemara również pracuje w tej samej firmie. Celem firmy jest osiąganie zysków w długim okresie oraz wzrost firmy. Wypracowany zysk jest przeznaczony na zwiększenie obrotu, kupno środków trwałych i konsumpcję. Źródła finansowania pochodziły w większości ze środków własnych, następnie z kredytu bankowego i leasingu. Przedsiębiorca spędza 10 godzin dziennie w firmie. Współwłaściciel jest średnio zadowolony z zysku oraz z płynności finansowej. Deklaruje, że sprzedaż w ostatnich trzech latach wzrosła, ale wynik finansowy jest bez zmian. Pomimo to firma się rozwija, o czym świadczy zwiększone w badanych trzech latach zatrudnienie – o 10 pracowników. W 2010 roku firma otrzymała dofinansowanie na systemy informatyczne w wysokości 216 136 zł. Przedsiębiorca deklarował, że firma jest innowacyjna. Firma jest liderem na rynku maszyn rolniczych w Polsce i rozprowadza produkty również do innych krajów Europy. Pierwszy właściciel był osobą, która czynnie pomagała finansowo wielu instytucjom. Jego działalność charytatywną podtrzymuje rodzina i kontynuuje pomoc dla innych instytucji z terenu Kalisza i okolic. Wielkość firmy, jej trwałość na rynku to efekt przedsiębiorczości oraz doświadczenia dotychczasowych właścicieli. Firma jest dobrze zarządzana, o czym świadczą cel zarządzania, prowadzony eksport oraz osiągnięcie pozycji lidera na rynku i umiejętność wykorzystania funduszy UE. Pomimo średnich wyników finansowych firma się rozwija,

bo zwiększa zatrudnienie. Firma identyfikuje się z lokalną społecznością poprzez prowadzenie działalności wspierającej jej inicjatywy.

Firma D – założona w 1970 roku, zatrudniająca 51 pracowników, 44 lata na rynku

Przedsiębiorstwo kamieniarskie jest prowadzone przez 30 letnią właścicielkę. Pani Kamila jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o specjalności stosunki międzynarodowe. Właścicielka deklaruje, że w latach 2011–2013 uczestniczyła 15 dni w szkoleniach z zakresu zarządzania. Czynnikami motywującymi do prowadzenia własnej firmy były: dążenie do samodzielności, potrzeba bycia swoim szefem i wartości wpojone w domu. W 2009 roku pani Kamila odziedziczyła firmę po ojcu 74 letnim Jerzym. Ojciec pani Kamili założył firmę w 1970 roku, a obecnie jest na emeryturze. Właścicielka po ukończeniu studiów pomagała ojcu w prowadzeniu biznesu rodzinnego, dzięki czemu poznała firmę i jej sposób funkcjonowania. Pani Kamila jest mężatką i ma dwoje dzieci. Mąż pomaga w firmie i równocześnie prowadzi swoją firmę partnerską. Celem firmy prowadzonej przez Kamilę jest osiąganie zysków w długim okresie. Wypracowany zysk przeznaczony jest na kupno środków trwałych. Pani Kamila spędza codzienne 8 godzin w firmie. Właścicielka jest bardzo zadowolona z zysków i nie ma większych zastrzeżeń do płynności finansowej. Wartość sprzedaży i wynik finansowy w ostatnich trzech latach wzrosły. Firma również zwiększyła o dwie osoby liczbę zatrudnionych pracowników. Właścicielka oceniła firmę na bardzo innowacyjną. Firma kładzie duży nacisk na technologię obróbki kamienia. W chwili obecnej ma jeden z najnowocześniejszych paków maszynowych w Polsce, co sprawia, że jest ekspertem we wszystkich fazach przetwarzania kamienia. Firma szczyci się wieloletnią tradycją w branży kamieniarskiej. Zdobywane przez 44 lata doświadczenia w pracy z granitem i marmurem pozwoliły na osiągnięcie dominującej pozycji na rynku. Firma specjalizuje sie w cięciu i obróbce kamienia, który jest sprowadzany z całego świata. Impulsem do ekspansji firmy stała się wzrastająca liczba usatysfakcjonowanych klientów. Firma uczestniczy w programie Rzetelna Firma, co oznacza, że nie posiada żadnych przeterminowanych zobowiązań notowanych w Krajowym Rejestrze Długów.

Trwałość firmy na rynku to efekt cech przedsiębiorczych właściciela i spadkobierczyni. Szczególnie należy podkreślić przykładanie dużej wagi

do wykształcenia spadkobierczyni. Jej edukacja i umiejętność zarządzania przejawia się w deklarowanych celach firmy oraz wysokiej innowacyjności. Jak również w otrzymaniu certyfikatu Rzetelna Firma. Firma osiąga bardzo dobre wyniki ekonomiczne i finansowe. Dzięki nim powiększa liczbę pracowników.

Przedsiębiorstwa rodzinne zakładane od podstaw

Firma E założona w 1989 roku zatrudniająca 64 pracowników, działa na rynku 25 lat

Współwłaścicielami spółki produkującej prefabrykowane wyroby z betonu są bracia, ale tylko Zenon ma spadkobierców. Pan Zenon ma 60 lat i jest absolwentem Politechniki Poznańskiej. Ma żonę i trójkę córek, z których jedna pracuje w firmie ojca. Zenon, zanim założył własną firmę pracował na stanowisku kierowniczym w firmie państwowej. W okresie od 2011–2013 uczestniczył 30 dni w szkoleniach branżowych, 5 dni w szkoleniach z zakresu zarządzania i 10 z zakresu księgowości i finansów. Motywacją do założenia własnej firmy było dążenie do samodzielności i wewnętrzna potrzeba działania. Firma powstała w 1989 roku w oparciu o własne środki. W pierwszych latach prowadziła działalność handlowo-usługową. W 1992 roku uruchomiono produkcje obudów żelbetonowych, których odbiorą były niemieckie firmy z sektora gazowniczego. Według współwłaściciela celem firmy jest osiąganie zysków w długim okresie. Wypracowany zysk przeznaczony jest na inwestycje poza firmą. Przedsiębiorca pracuje przeciętnie 11 godzin dziennie. W latach 2011–2013 firma korzystała z kredytów, który w całości był przeznaczony na rozbudowę przedsiębiorstwa. Współwłaściciel jest średnio zadowolony z zysków, ale do płynności finansowej nie ma większych zastrzeżeń. W badanych latach spadła wartość sprzedaży oraz wynik finansowy, natomiast wzrosła o 2 osoby liczba pracowników. W firmie funkcjonuje system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy EN ISO 9001:2009 i jest on nieustannie doskonalony. Firma posiada dokument patentowy, świadectwa ochronne na wzór użytkowy i na znaki towarowe. Firma działa również na rynku międzynarodowym, sprzedając swoje prefabrykaty na całym świecie Od ponad 15 lat bierze udział w Międzynarodowych Energetycznych Targach Bielskich i Targach techniki Gazowniczej EXPO - GAS. Na tych ostatnich została wyróżniona Medalem Targów za prototyp betonowo-metalowej

obudowy stacji gazowej przeznaczonej dla terenów miejskich. Przedsiębiorstwo wspiera aktywnie inicjatywy społeczne. W ramach patronatu jest sponsorem wydarzeń sportowych i kulturowych. Trwałość na rynku firma zawdzięcza przedsiębiorczości, wykształceniu i kwalifikacji właścicieli. Firma jest dobrze zarządzana, korzysta z kredytów na inwestycje oraz prowadzi działalność eksportową. Ponadto ma system zarządzania jakością i jest wysoko innowacyjna, co jest udokumentowane patentami i świadectwami ochronnymi na znaki towarowe i wzór użytkowy. W badanych latach właściciel był średnio zadowolony z wyników ekonomiczno-finansowych. Firma wspiera lokalne inicjatywy.

Firma F założona w 1990 roku, zatrudniająca 106 pracowników, 24 lata na rynku

Firma produkująca wyroby z mięsa jest kierowana przez 65-letniego właściciela z wyższym wykształceniem. Właściciel stale podnosi swoje kwalifikacje, bo w latach 2011–2013 brał udział w 20 dniach szkoleń branżowych, 30 z zakresu zarządzania i 30 z wykorzystania środków UE. Do czynników, które wpłynęły na decyzję założenia firmy, należy dążenie do samodzielności, wewnętrzna potrzeba działania i potrzeba godziwych zarobków. Firma działa w oparciu o innowacyjne technologie oraz tradycyjne receptury. Dzięki nowoczesnemu parkowi maszynowemu oraz pracownikom przedsiębiorstwo zajmuje prawie 30% rynku żywności w puszkach. Spadkobiercą jest syn Jakub, który ma wyższe wykształcenie z zakresu zarządzania i pracuje w firmie. Według właściciela celem firmy jest jej wzrost, a wypracowany zysk jest kierowany na zwiększenie obrotu. Właściciel dziennie przebywa 10 godzin w firmie. W latach 2011–2013 właściciel był średnio zadowolony z osiąganego zysku i płynności finansowej. W tym samym okresie wartość sprzedaży wzrosła, ale wynik finansowy był bez zmiana, a firma zwiększyła zatrudnienie o 13 osób. Właściciel podkreśla, że największy problem miał w znalezieniu kompetentnych pracowników o wysokich kwalifikacjach. Firma współpracuje z największymi europejskimi i polskimi sieciami handlowymi. W 2013 roku firma aplikowała i otrzymała środki UE przeznaczone na szkolenia pracowników. W firmie jest wdrożony system kontroli jakości HACCP oraz IFS 6 2012 i BRC 6 2011. Firma posiada certyfikat jakości Global Quality. Wysoka jakość produktów firmy była wielokrotnie nagradzana licznymi wyróżnieniami wśród nich w konsumenckim konkursie jakości produktów „Najlepsze w Polsce".

Również ze względu na ponadprzeciętne osiągnięcia rynkowe firma była wielokrotnie nagradzana, między innymi otrzymała prestiżowy tytuł „Gazeli Biznesu".

Do czynników, które wpływają na wielkość i trwałość firmy, należą, obok cech przedsiębiorczych właściciela, wysokie kwalifikacje jego i pracowników. Dzięki nim firma jest bardzo dobrze zarządzana i wysoce innowacyjna, może się pochwalić osiągnięciami takimi jak tytuł „Gazeli Biznesu". Firma się rozwija, pomimo że jest średnio zadowolona z osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych.

Firma G – założona w 1984 roku, zatrudniająca 112 osób, na rynku 30 lat

Firmą produkującą piwo kieruje 56 letni właściciel z wyższym wykształceniem. Początkowo zainwestował własne środki finansowe w produkcję napojów gazowanych, a później w rozlewnię piwa. Obecnie w rękach właściciela jest większościowy pakiet udziałów, on sam jest prezesem zarządu. W firmie tej oprócz właściciela pracuje jego żona Anna, która jest wiceprezesem zarządu, a syn właściciela – Bartosz jest prokurentem spółki. Syn ma również wyższe wykształcenie. Motywacją do założenia firmy przez właściciela była wewnętrzna potrzeba działania. Celem kierowanej przez niego firmy jest jej wzrost, a wypracowany zysk jest przeznaczony na zwiększenie obrotu i kupno środków trwałych. W latach 2011–2013 firma nie korzystała z kredytów, właściciel był średnio zadowolony z zysków, natomiast nie miał problemów z płynnością finansową firmy. Wartość sprzedaży firmy oraz wynik finansowy pozostał bez zmian. W latach 2011–2013 przedsiębiorstwo zmniejszyło liczbę zatrudnionych o 12 osób. Główną działalnością firmy jest produkcja i dystrybucja piwa. Oprócz tego firma świadczy na szeroką skalę usługi rozlewnicze i laboratoryjne dla browarów niedysponujących zapleczem technologicznym. Mocne strony jego firmy to nowoczesny park maszynowy, profesjonalne linie produkcyjne, doskonale wyposażone laboratorium i wysoko wykwalifikowany personel. Pracownicy podwyższają regularnie swoje kwalifikacje, uczestnicząc w licznych szkoleniach organizowanych przy współudziale firm doradczych. W przeszłości firma wykorzystała możliwości, jakie dają fundusze europejskie, na zakup nowoczesnych linii technologicznych.

Przedsiębiorstwo odniosło sukces dzięki przedsiębiorczej postawie właściciela, wysokim kwalifikacjom oraz umiejętności zarządzania. Umiejętność zarządzania przejawia się w wdrożeniu innowacji, zatrudnianiu

wysoko wykwalifikowanych pracowników, korzystaniu z funduszy EU i inwestowaniu w szkolenia i doradztwo.

Firma H – założona w 1992 roku, zatrudnia 80 pracowników, 22 lata na rynku

Właścicielami firmy produkującej artykuły spożywcze są bracia Aleksander i Edmund. Oboje mają średnie wykształcenie. Wywiad przeprowadzono z Aleksandrem, bo firma powstała z jego inicjatywy. Dla Aleksandra motywacją zewnętrzną do założenia własnego biznesu były sprzyjające warunki na rynku, brak satysfakcji z dotychczasowej pracy i układy rodzinne. Jako motywację wewnętrzną podał potrzebę działania, potrzebę godziwych zarobków i potrzebę zrealizowania własnej ambicji. Celem firmy jest produkcja artykułów spożywczych, głównie herbat, przypraw i bakalii, handel hurtowy, import-eksport. W 1998 roku uzyskała status Zakładu Pracy Chronionej. W 2004 roku nastąpiła modernizacja i rozbudowa zakładu, wdrożono system HACCP. W spółce pracuje 25 przedstawicieli handlowych, rozprowadzających produkty na terenie całego kraju. Ponadto firma eksportuje swoje wyroby do krajów Unii Europejskiej, Australii, Kanady i USA. Aleksander ma 48 lat i przed założeniem firmy przez 7 lat prowadził własne gospodarstwo rolne. Jego żona również pracuje w firmie jako księgowa. Ich 15 letnia córka uczy się w liceum i może w przyszłości przejmie firmę ojca. Celem prowadzenia firmy jest osiąganie zysków w długim okresie, wzrost firmy i osobista satysfakcja. Współwłaściciel codziennie spędza 10 godzin w firmie. Jest zadowolony z osiąganych zysków i płynności finansowej. Wypracowany zysk jest przeznaczony na zwiększenie obrotów, zakup nowych środków trwałych oraz konsumpcję. W latach 2011–2013 wartość sprzedaży oraz wynik finansowy nie zmienił się. Przedsiębiorstwo się rozwija, o czym świadczy zwiększone zatrudnienie o 10 osób. Właściciel ocenił swoją firmę jako mało innowacyjną, ale podkreślał współpracę z parkami i inkubatorami technologicznymi w zakresie doradztwa technicznego. Właściciel w badanych latach brał udział w 9 dniach szkoleń branżowych i 6 dniach z zakresu zarządzania. W okresie badanych trzech lat firma nie ubiegała się o dofinansowanie z funduszy UE, ponieważ uważa, że brak jest odpowiednich programów o dofinansowanie. Firma w 2011 roku otrzymała nagrodę Geparda Biznesu i Efektywnej Firmy. Według właściciela, wszystkie sukcesy, jakie firma odniosła na rynku zawdzięcza dbałości o jakość produktów, stałemu poszerzeniu swojej oferty oraz dbaniu o satysfakcję klienta.

Z przedstawionej historii firmy i wywiadu z właścicielem, wynika, że na sukces przedsiębiorstwa wpłynęły sprzyjające uwarunkowania zewnętrzne, cechy przedsiębiorcze właściciela, silna motywacja wewnętrzna do założenia własnej firmy oraz podnoszenie własnych kwalifikacji. Firma jest dobrze zarządzana, o czym świadczą cele i wzrost wyników ekonomiczno -finansowych firmy. Firma korzysta z doradztwa i ekspertów instytucji otoczenia biznesu. Firma współpracuje z dostawcami i klientami z całego świata. Przyczyna sukcesu według właściciela to również dbałość pracowników o wysoką jakość produktów i satysfakcję klientów. Firma, dzięki otrzymanym nagrodom Geparda Biznesu i tytule Efektywnej Firmy, ma wysoką reputację na rynku.

Podsumowanie

Podmiotem przeprowadzonych badań były głównie firmy produkcyjne i usługowo-produkcyjne. Jedna firma tylko zajmowała się handlem. Firmy, które powstały przez dziedziczenie to zakłady rzemieślnicze, założone po 1956 roku (po okresie stalinowskich), które rozwinęły się w okresie transformacji. Natomiast przedsiębiorstwa zakładane od podstaw reprezentują branże produkcyjne typowe dla średnich przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonych badań wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, niezależnie od źródła założenia, na osiągnięty sukces wpłynęła przedsiębiorczość właścicieli, ich motywacja do zakładania i prowadzenia firmy, duże zaangażowanie w pracę firmy (minimum 10 godzin w firmie) oraz wysokie kwalifikacje. Kolejną cechą wszystkich firm rodzinnych jest duża dbałość o edukację spadkobierców. Wszystkie z przedstawionych firm rodzinnych są zarządzane w sposób nowoczesny. W badanych firmach produkcyjnych wdrożone są systemy zarządzania jakością oraz najnowsze linie produkcyjne.

Większość z tych firm korzysta lub korzystała ze środków UE na zakup maszyn lub wdrażanie systemów informatycznych. Czynnikiem, który wpływał na długofalowy sukces wszystkich firm, są bardzo dobrze wykwalifikowani pracownicy. Na ich rozwój w większości badanych firm wpływały dobre wyniki ekonomiczno-finansowe uzyskiwane w krótkim okresie. Zdecydowana większość badanych firm zwiększała zatrudnienia, a osiągany zysk przeznaczała na inwestycje w firmie. Nawet te firmy, których właściciele nie byli w pełni usatysfakcjonowani wynikami ekonomicz-

nymi i finansowymi osiąganymi w krótkim okresie, rozwijały się poprzez inwestycje, nowe technologie i zwiększone zatrudnienie.

W przedsiębiorstw rodzinnych powstałych w wyniku dziedziczenia, dodatkowym czynnikiem, który wpływał na osiągniecie sukcesu, jest przywiązanie do tradycji rodzinnych, duma i szacunek do osiągnięć poprzedniego pokolenia. Firmy te podkreślały dobre relacje rodzinne, w których członkowie rodziny w pracy wzajemnie się wspierają. Czynnikiem długofalowego sukcesu jest dbałość o pracowników i długoterminowe związanie ich z zakładem pracy. Cecha tych firm to zaangażowanie w potrzeby środowiska lokalnego (Muzeum Piekarnictwa, akcje wspierające rożne lokalne inicjatywy).

Dla firm rodzinnych, które powstały od podstaw, czynnikiem sukcesu były najnowsze technologie, export i dbałość pracowników o współpracę z klientem. Ponadto przedmiotem dumy były prestiżowe nagrody, takie jak Gazele Biznesu i Gepardy Biznesu.

Różnice w czynnikach sukcesu w obu badanych grupach firm wynikają z ich historii, roli i tradycji rodziny.

Podsumowując – hipoteza: "czynniki sukcesu w firmach rodzinnych odziedziczonych są odmienne od założonych od podstaw" została częściowo potwierdzona.

Bibliografia

Colli A. (2012), *Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History,* "Family Business Review", 25(3).

De Toni A., Tonchia S. (2001), *Performance measurements: models, characteristics and measures,*" International Journal of Operations & Production Management, vol. 21, Nos 1/2.

Hienetrh C., Kessler A., (2006), *Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit* [on-line], http:// epub.wu.ac.at/3112/ dostęp: 20 stycznia 2015.

Laitinen E.K. (2002), *A dynamic performance system: evidence from small Finnish technology companies, "*Scandinavian Journal of Management", vol.8, no. 2.

Litz R.A. (1995), *The family business: toward definitional clarity*, "Family Business Review", 8(2).

Małyszek E. (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych,* „ Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XII, z. 7.

Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C. (1996), *Measuring performance in entrepreneurship research,* "Journal of Business Research", vol. 36. no. 1.

Paige R.C., Littrell M.A. (2002), *Craft retailers' criteria for success and associated business startegies,* "Journal of Small Business Management", vo. 40, no 4.

Reijonen H., Komppula R. (2007), *Perception of success and its effect on small firm performance* , "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 14, no. 4.

Rybak A. (2014), *Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, Zeszyt 7, Część III.

Sharma P. (2004), *An Overview of Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for The Future,* "Family Business Review", vol. XVII, no.1, March.

Simpson M., Tuck N., Bellamy S. (2004), *Small business success factors: the role of education and training*, "Education+ Training", Vol. 46, Nos 8/9.

Walker E., Brown A. (2004), *What success factors are important to small business owners?*, "International Small Business Journal", vol. 22, no 6.

Wesołowska E. (2005), *Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej i uwarunkowania odnoszenia w niej sukcesów,* „Rynek Pracy, Studia i Opracowania".

Więcek-Janka E. (2014), *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, /http://fem.put.poznan.pl/poliadmin/publications/1052407przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20d%C5%82ugowieczna.pdf, 2.02.2015.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 69–80

Agnieszka Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wpływ rodziców – przedsiębiorców na występowanie intencji przedsiębiorczych u młodzieży szkół średnich w Polsce

The Parents – Entrepreneurs' Influence on the High School students' Entrepreneurial Intention

Abstract: For decades many scientists have dealt with the subject of entrepreneurial intentions. They try to define this phenomenon and describe what factors affect it. In scientific literature can many determinants be found that may influence the level of entrepreneurial intentions. One of them is having a person in a family who is an entrepreneur. This statement has been subjected to a number of verifications and has both its supporters and opponents. The aim of this article is to verify this view on the basis of research conducted in 2013 on a group of 887 students form Polish high schools. All the respondents were divided into two groups – people from families where there are entrepreneurs and those whose closest relatives are not entrepreneurs. Data obtained in this way were subjected to statistical analysis, and the results were compared. This suggests that there is a connection between having an entrepreneur in family and the level of entrepreneurial intention.
Key words: entrepreneurship, entrepreneurial intention, family, theory of planned behavior.

Wstęp

Od kilkudziesięciu lat wielu uczonych zajmuje się tematem intencji przedsiębiorczych. Zastanawiają się, jak je prawidłowo zdefiniować oraz jakie czynniki mają wpływ na ich pojawienie się. W literaturze naukowej

można odnaleźć wskazania wielu determinant, które mogą wpływać na zwiększenie poziomu intencji przedsiębiorczych. Jedną z nich jest wywodzenie się z rodzin, w których co najmniej jeden z członków jest przedsiębiorcą. Stwierdzenie to zostało poddane wielu weryfikacjom i posiada zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Celem artykułu jest zweryfikowanie tego poglądu na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku wśród grupy 887 uczniów polskich szkół średnich. Z całej zbiorowości badanych zostały wyłonione dwie grupy, osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorczych oraz takie, które wśród swoich najbliższych krewnych nie miały przedsiębiorców. Uzyskane w ten sposób dane zostały poddane analizom statystycznym, a ich wyniki weryfikacji porównawczej. Dzięki temu można stwierdzić, że wywodzenie się z rodzin, w których są osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, może mieć wpływ na poziom intencji przedsiębiorczych.

Dorobek literaturowy i hipotezy

Dostępne w literaturze naukowej modele procesu przedsiębiorczego wskazują, że jego rozpoczęcie jest uzależnione od pojawienia się intencji przedsiębiorczej, która stanowi pierwszy krok w procesie odkrywania, tworzenia oraz wykorzystywania pojawiających się możliwości biznesowych [Gartner, Shaver, Gatewood i in. 1994, ss. 5–9]. Od przeszło 40 lat podejmuje się próbę zdefiniowania tej kategorii. W literaturze naukowej nie można jednak znaleźć jednej obowiązującej definicji intencji przedsiębiorczej (podobnie jak w przypadku wielu innych pojęć związanych z przedsiębiorczością). Jedna z pierwszych przedstawiała ją jako stan umysłu kierujący uwagę i działania danej osoby na pracę we własnej firmie, a nie bycie zatrudnionym w cudzym przedsiębiorstwie [Bird 1988, ss. 442–453]. Ajzen [1991] określał intencję przedsiębiorczą jako prawdziwą motywację oraz psychologiczne napięcie skierowane na podejmowanie określonych działań oraz uzyskiwanie wsparcia do ich osiągnięcia. Była więc ona ukazywana jako pośrednik pomiędzy tym, co dzieje się w psychice człowieka, a podejmowanymi przez niego działaniami. Z kolei inna definiowała ją jako skłonność oraz posiadanie potencjału do rozpoczęcia działalności gospodarczej w przyszłości [Krueger 1993, ss. 5–23]. Kolejnym, często cytowanym wytłumaczeniem tego terminu jest przeświadczenie o chęci założenia własnego przedsiębiorstwa oraz świadome planowanie realiza-

cji tego przedsięwzięcia w przyszłości [Thomson 2009, s. 676]. Wszystkie przytoczone powyżej definicje jednoznacznie wskazują na to, że intencja przedsiębiorcza jest wewnętrznym odczuciem ludzi, które może w przyszłości skutkować założeniem własnego przedsiębiorstwa.

Ponieważ przedsiębiorczość jest obecnie niezwykle pożądanym zjawiskiem, podejmowane są badania, aby sprawdzić, jakie czynniki powodują zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia intencji przedsiębiorczych. Wśród nich wyróżnia się następujące trzy grupy czynników: profil demograficzny (obejmujący wiek, płeć oraz wcześniejsze doświadczenia), cechy osobowości (dotyczy takich cech jak: świadomość własnej skuteczności, wiara we własne możliwości, niezależność, umiejscowienie poczucia kontroli, skłonność do podejmowania ryzyka oraz predyspozycje zawodowe) i czynnik środowiskowy (dotyczy wcześniejszej edukacji oraz środowiska, z którego dana osoba się wywodzi) [Wärneryd 1988].

Rodzina jako pierwotne środowisko dorastania każdego człowieka jest jednym z często omawianych czynników determinujących pojawianie się intencji przedsiębiorczych. Rogoff i Heck [2003] twierdzą, że rodzina jest tak ważną częścią życia ludzkiego, że bez jej wsparcia nie może powstać i prawidłowo prosperować jakiekolwiek przedsiębiorstwo. Dodatkowo odpowiednie wychowywanie dzieci, które zakłada stworzenie w domu przyjaznej i wspierającej atmosfery, przy jednoczesnym stawianiu ambitnych wyzwań może wspomagać rozwinięcie się u nich potrzeby osiągnięć, która jest jedną z charakterystycznych cech potencjalnych przedsiębiorców [McClelland 1965, ss. 20–24]. W literaturze naukowej podkreśla się przede wszystkim rolę rodziców-przedsiębiorców w kształtowaniu się intencji przedsiębiorczych u kolejnego pokolenia. Aktualnie dostrzega się dużą zależność pomiędzy wyniesionym z domu wzorcem osobowym rodziców a przyszłymi intencjami przedsiębiorczymi dzieci. Badania wskazują, że posiadanie ojca–przedsiębiorcy może wpływać na zakorzenienie się u dzieci od najmłodszych lat potrzeby niezależności wynikającej z samozatrudnienia rodzica [Matthews and Moser 1996, ss. 29–43]. Szczególnie podatne na działanie tego bodźca wydają się kobiety. Neider [1987] wykazał, że 54% kobiet –przedsiębiorców wywodzi się z domów, gdzie przynajmniej jeden z rodziców prowadził swoje własne przedsiębiorstwo. Posiadanie rodziców – przedsiębiorców może także w pozytywny sposób przenieść się na umiejętność właściwego zarządzania firmą. Okazuje się, że doświadcze-

nie zawodowe zdobyte przez drugie pokolenie przedsiębiorców uzyskane w wyniku wychowywania się w atmosferze rodzinnego biznesu może stać się substytutem formalnej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wpływa to na większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu prowadzenia własnej firmy przez przedstawicieli drugiego i kolejnych pokoleń przedsiębiorców [Lentz, Laband 1990, ss. 563–579]. Następnym argumentem, potwierdzającym częstsze pojawianie się intencji przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach rodzin przedsiębiorców jest możliwość udzielania im wsparcia przez ich rodziców. Wsparcie to może objawiać się zarówno poprzez przekazywanie doświadczenia w prowadzeniu własnego biznesu, jak i transfer kapitału na rozruch nowej firmy. Przedsiębiorcy, którzy osiągnęli sukces, są bardziej skłonni do przekazania części swojego bogactwa na poczet realizacji działań przedsiębiorczych swoich dzieci niż mniej zarabiający rodzice pracujący za wynagrodzenie [Dunn, Holtz-Eakin 2000].

Jednakże rodzina może mieć także negatywny wpływ na przyszłe działania przedsiębiorcze swoich członków. Niektórzy potencjalni przedsiębiorcy są zniechęcani do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej poprzez brak wsparcia w tym zakresie od swoich rodzin. Członkowie tych rodzin obawiają się, że kariera przedsiębiorcy może wiązać się z ryzykiem niepewności finansowej, która byłaby zbyt dużym obciążaniem dla nowych przedsiębiorców. Z tego też powodu osoby te decydują się na podjęcie pracy, za której wykonanie będą otrzymywać stabilne wynagrodzenie [Dyer 1992]. Pomimo, iż wiele badań wskazuje na istnienie zależności pomiędzy pojawieniem się intencji przedsiębiorczych a wywodzeniem się z rodzin, w których członkowie prowadzili działalność gospodarczą, to w literaturze naukowej można znaleźć także głosy, że czynnik ten nie ma znaczenia w przypadku skłonności przedsiębiorczych pojedynczych osób [Göksel, Aydintan 2011, ss. 35–48].

Jednym z najbardziej popularnych międzynarodowych modeli weryfikowania intencji przedsiębiorczych jest sformułowana w 1991 roku przez Ajzena teoria planowanych zachowań. Zakłada ona, że ludzkie zachowania są racjonalne, wcześniej zaplanowane oraz kontrolowane, ponieważ przed ich podjęciem brane są pod uwagę możliwe konsekwencje ich wystąpienia. Intencja przedsiębiorcza, będąca bezpośrednim poprzednikiem wystąpienia określonego zachowania w myśl teorii planowanych zachowań, tworzy się w następstwie trzech niezależnych czynników: postaw wobec zachowa-

nia, subiektywnych norm oraz postrzeganej kontroli zachowania. Postawa wobec zachowania związana jest z tym, że jednostki decydują się na podejmowanie określonych działań w oparciu o przekonanie o ich pozytywnych bądź negatywnych wynikach. Im więcej korzyści związanych z założeniem nowego przedsiębiorstwa postrzega dana osoba, tym bardziej pozytywną postawą będzie się wyróżniała względem zachowań przedsiębiorczych. To przełoży się bezpośrednio na wyższy poziom jej indywidualnej intencji przedsiębiorczej. O ile postawa wobec zachowania wynika z przeświadczeń danej jednostki, to subiektywne normy związane są ze spodziewaną oceną podejmowanego zachowania dokonywaną przez środowisko. Ukazują one wyobrażenie danego człowieka o stosunku osób z najbliższego otoczenia (rodziny i przyjaciół) względem podejmowanych przez niego działań. Subiektywne normy mogą być odbierane jako presja społeczna do podejmowania lub unikania określonych zachowań. Wynika z tego, że osoby, w których środowisku przedsiębiorczość jest odbierana pozytywnie, posiadają wyższe intencje przedsiębiorcze od tych, których najbliżsi nie patrzą przychylnie na podejmowanie działań związanych z tworzeniem nowych firm. Ostatnim czynnikiem wpływającym bezpośrednio na intencję przedsiębiorczą jest postrzegana kontrola zachowań. Związana jest ona z przekonaniem danej osoby o możliwości realizacji przez nią danego działania. Wpływ na to ma zarówno wiara we własne zdolności oraz posiadanie niezbędnych cech charakterologicznych, jak i dostępność niezbędnych środków. Im silniejsze przekonanie danej jednostki o tym, że jest się w stanie uruchomić i zarządzać swoją własną firmą, tym wyższy jest jej poziom intencji przedsiębiorczej [Ajzen 1991, ss. 179–211]. Ostatecznie jednak dopiero odpowiednia kompilacja wszystkich tych trzech czynników powoduje powstanie nowego podmiotu gospodarczego.

Na podstawie przytoczonego przeglądu literatury wysunąć można następujące hipotezy badawcze, których prawdziwość zostanie zweryfikowana w przeprowadzonym badaniu.

H1: *Osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorców posiadają większe intencje przedsiębiorcze od osób, których najbliżsi krewni pracują na etacie.*

H2: *Czynniki, które wpływają na intencje przedsiębiorcze u osób pochodzących z rodzin przedsiębiorców oraz ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców, różnią się od siebie.*

H3: *U osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorców można wyróżnić wyższy*

wpływ subiektywnych norm na powstanie intencji przedsiębiorczej niż u ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Metodyka badań

W pierwszej połowie 2013 roku zostało przeprowadzone badanie ilościowe, wykorzystujące wcześniej przygotowany kwestionariusz ankietowy. Badanie to miało na celu zweryfikowanie istnienia intencji przedsiębiorczych młodzieży szkół średnich w Polsce oraz zidentyfikowanie czynników, które mają wpływ na ich wystąpienie. W badaniu tym wzięło udział 887 uczniów z wielkopolskich szkół średnich. Aby badanie to mogło zostać uznane za reprezentatywne w skali całego kraju wzięto pod uwagę odzwierciedlenie struktury uczniów szkół średnich w Polsce z 2012 roku na podstawie raportu przedstawionego przez Główny Urząd Statystyczny. Jako dwie podstawowe zmienne różnicujące tych uczniów założono rodzaj szkoły oraz miejsce lokalizacji placówki oświatowej. W Polsce w 2012 roku można było wyróżnić 8 typów szkół średnich, do których zaliczono: zasadnicze szkoły zawodowe, licea ogólnokształcące, uzupełniające licea ogólnokształcące, licea profilowane, technika, technika uzupełniające, ogólnokształcące szkoły artystyczne oraz specjalne szkoły przysposabiające do pracy. Ze względu na mały udział procentowy (poniżej 1%) w całej zbiorowości cztery grupy nie zostały wzięte pod uwagę w badaniu i uznane za nieistotne statystycznie. Były to uzupełniające licea ogólnokształcące, technika uzupełniające, ogólnokształcące szkoły artystyczne oraz specjalne szkoły przysposabiające do pracy. Także licea profilowane nie zostały uwzględnione w badaniu, ponieważ zgodnie z Decyzją Ministra Edukacji od września 2012 roku nie były przeprowadzane nabory do nowych klas w tych placówkach. Był to sposób na stopniową likwidację liceów profilowanych. Drugą zmienną różnicującą było działanie szkoły na terenie miasta lub wsi. Za miasto przyjęto jednostkę osadniczą z nadanymi prawami miejskimi. Do badania zostali dopuszczeni uczniowie szkół średnich uczący się w placówkach wybranych w sposób losowy z pełnej listy szkół średnich w Wielkopolsce. Założoną strukturę jednostek badanych na podstawie danych z GUS oraz faktyczną ich strukturę wyróżnioną ze względu na typ szkoły oraz jej lokalizację przedstawiają Tabele 1 i 2.

Tabela 1. Założona struktura jednostek badanych

	udział w całości systemu edukacyjnego	w tym: miasto	w tym: wieś
Zasadnicza Szkoła Zawodowa	15,67%	94,02%	6,36%
Liceum Ogólnokształcące	45,04%	96,79%	3,32%
Technikum	39,29%	91,66%	9,09%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 2. Faktyczna struktura jednostek badanych

	udział w całości systemu edukacyjnego	w tym: miasto	w tym: wieś
Zasadnicza Szkoła Zawodowa	11,61%	93,64%	6,36%
Liceum Ogólnokształcące	46,22%	96,70%	3,30%
Technikum	36,41%	91,50%	8,50%

Źródło: Opracowanie własne.

Kwestionariusz ankietowy został przekazany uczniom do wypełnienia w papierowej formie podczas zajęć lekcyjnych. Składał się on z 72 pytań, z których większość wykorzystywała pięciostopniową skalę Likerta, która weryfikowała stosunek ankietowanych do przedstawionego stwierdzenia od całkowitego braku zgodności do pełnej akceptacji prezentowanego zdania. Pytania były podzielone na kilka grup tematycznych, wśród których wyróżnić można było zagadnienia dotyczące pochodzenia z rodzin przedsiębiorczych, postrzegania przedsiębiorczości przez otoczenie oraz stosunku do prowadzenia własnej firmy w przyszłości.

Wyniki badań i weryfikacja hipotez

W badaniu wzięło udział 887 osób uczęszczających do szkół średnich. W wyniku przeprowadzonej analizy zweryfikowano, że 549 z nich to osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorców. Pozostałe osoby (338) nie posiadały w najbliższej rodzinie krewnych prowadzących własną firmę.

Aby wyróżnić zmienne, które posłużyły do dalszych obliczeń przeprowadzono analizę czynnikową metodą najmniejszych kwadratów przy wykorzystaniu rotacji Varimax z normalizacją Kaisera. W ten sposób uzyskano 4 zmienne (intencje przedsiębiorcze, postawy wobec zachowania,

subiektywne normy oraz postrzegana kontrola zachowania). Aby zweryfikować rzetelność przeprowadzonej analizy czynnikowej obliczono dla każdej z tych zmiennych dla obu grup współczynnik Alfa Cronbacha. We wszystkich przypadkach okazał się on zadowalający wahając się w przedziale od 0.707 do 0.918, co pozwoliło na użycie wyróżnionych zmiennych do dalszy analiz (Tabela 3).

Tabela 3. Zmienne wyróżnione w analizie czynnikowej oraz ocena ich rzetelności

Zmienne	Grupa	Ilość jednostek	Ilość składowych	Współczynnik Alfa Cronbacha	Średnia	Odchylenie standardowe
Intencje przedsiębiorcze	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	4	.871	3.78	1.06
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	4	.863	3.52	1.04
Postawy wobec zachowania	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	4	.707	3.05	0.82
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	4	.747	2.88	0.84
Subiektywne normy	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	5	.825	3.15	0.99
	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	338	5	.829	2.84	0.97
Postrzegana kontrola zachowania	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	549	7	.918	3.98	0.89
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	7	.914	3.85	0.85

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono dla obu badanych grup szczegółową analizą czynników wpływających na zmienną intencji przedsiębiorczej (Tabela 4) oraz liniową analizę regresji (Tabela 5 i 6). W analizie regresji przyjęto za zmienną zależną intencje przedsiębiorcze, a za zmienne niezależne postawy wobec zachowań, subiektywne normy oraz postrzeganą kontrolę zachowań. Istotność statystyczną wyników przyjęto na poziomie 0.01. Analiza ta miała wykazać, które czynniki z modelu planowanych zachowań Ajzena mają wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczych u młodzieży szkół średnich w Polsce oraz jaka jest siła tego oddziaływania.

Tabela 4. Szczegółowa analiza czynników wpływających na zmienną intencji przedsiębiorczych

Pytanie	Grupa	Ilość jednostek	Zgadzam się (w %)	Nie zgadzam się (w %)	Średnia	Odchylenie standardowe
Jeśli miałbym wybór, wolałbym prowadzić własną firmę niż pracować u kogoś na etacie.	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	70.9	13.7	4.04	1.27
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	66.6	16.9	3.88	1.29
Moim celem jest prowadzenie własnej firmy w przyszłości.	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	53.0	19.3	3.56	1.26
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	44.1	22.7	3.27	1.22
Zamierzam w przyszłości zarabiać na życie prowadząc własną firmę.	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	549	55.9	18.6	3.62	1.26
	Osoby z rodzin przedsiębiorczych	338	41.7	23.7	3.27	1.21
Rozważam prowadzenie własnej firmy jako jedną z możliwości przyszłej kariery zawodowej.	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	549	68.7	14.6	3.88	1.20
	Osoby z rodzin nieprzedsiębiorczych	338	63.3	17.8	3.67	1.21

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wyniki analizy regresji (względem zmiennej zależnej intencji przedsiębiorczych) oraz testu t-Studenta dla osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorców

	Współczynnik niewystandaryzowany	Odchylenie standardowe	Wystandaryzowany współczynnik beta	Wartość testu t-Studenta	Istotność
(stała)	0.116	0.173		0.670	0.503
Postawa wobec zachowania	0.063	0.040	0.049	1.589	0.113
Subiektywne normy	0.379	0.037	**0.354**	**10.375**	**0.000**
Postrzegana kontrola zachowania	0.571	0.039	**0.478**	**14.474**	**0.000**

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wyniki analizy regresji (względem zmiennej zależnej intencji przedsiębiorczych) oraz testu t-Studenta dla osób, których najbliżsi krewni nie prowadzą działalności gospodarczej

	Współczynnik niewystandaryzowany	Odchylenie standardowe	Wystandaryzowany współczynnik beta	Wartość testu t-Studenta	Istotność
(stała)	0.590	0.242		2.442	0.015
Postawa wobec zachowania	-0.075	0.052	-0.060	-1.433	0.153
Subiektywne normy	0.437	0.046	**0.411**	**9.429**	**0.000**
Postrzegana kontrola zachowania	0.493	0.053	**0.405**	**9.207**	**0.000**

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników można dokonać weryfikacji postawionych hipotez. Hipoteza 1 dotycząca wyższego poziomu intencji przedsiębiorczych u osób pochodzących z rodzin przedsiębiorców została potwierdzona. Zweryfikować to można na podstawie szczegółowej analizy czynników wpływających na zmienną intencji przedsiębiorczej. W grupie osób z rodzin przedsiębiorców, w przypadku wszystkich pytań dotyczących możliwości zostania przedsiębiorcą w przyszłości można zaobserwować wyższy wskaźnik odpowiedzi potwierdzających niż w przypadku grupy osób, których krewni nie posiadali własnej działalności gospodarczej. Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku obu badanych grup, odsetek odpowiedzi potwierdzających we wszystkich stwierdzeniach odnoszących się do intencji przedsiębiorczych był wysoki.

Hipoteza 2, dotycząca czynników, które wpływają na intencje przedsiębiorcze obu badanych grup, nie potwierdziła się w całości. Wynika to z faktu, że zarówno w przypadku osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorców, jak i tych nieposiadających wśród swoich najbliższych krewnych przedsiębiorców, tylko dwa czynniki miały istotny statystycznie wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczych. Były to subiektywne normy oraz postrzegana kontrola. Jednakże należy zwrócić uwagę, że w przypadku pierwszej grupy dużo większy wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczej miała postrzegana kontrola, zaś w przypadku grupy drugiej nieznacznie większy wpływ miały subiektywne normy.

Hipoteza 3 nie została potwierdzona. Założenie dotyczące tego, że osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorców będą charakteryzowały się wyższym wpływem subiektywnych norm na pojawienie się intencji przedsiębiorczych niż ich rówieśnicy z rodzin, w których nie ma osób zajmujących się prowadzeniem własnych firm, okazało się błędne. Dodatkowo dla osób, których najbliżsi krewni nie prowadzą własnych firm, wpływ subiektywnych norm nie tylko był wyższy niż u drugiej grupy, ale także był czynnikiem wpływającym w największy sposób na pojawienie się intencji przedsiębiorczych.

Wnioski

Przeprowadzone badanie miało na celu zweryfikowanie istniejącego poglądu, że osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorczych charakteryzują się wyższymi intencjami przedsiębiorczymi niż ich rówieśnicy, których najbliżsi krewni pracują na etacie. Pomimo braku potwierdzenia wszystkich z postawionych hipotez, sformułowanie stwierdzenia, że czynnik ten może mieć istotne znaczenie na podejmowanie działań przedsiębiorczych przez aktualnych uczniów polskich szkół średnich w przyszłości wydaje się uzasadnione. Jednakże ciekawe jest również to, że przedstawiciele obu grup biorących udział w badaniu deklarują stosunkowo wysoką chęć zostania przedsiębiorcą lub rozważenia tego jako potencjalną ścieżkę kariery. Zastanawiające wydają się dwa wnioski, które można wysnuć na podstawie tego badania. Mogą się one stać w przyszłości podstawą do przeprowadzenia kolejnych o podobnym temacie. Pierwszym z nich jest fakt, dlaczego postawa wobec zachowania nie wpływa na intencje przedsiębiorcze polskiej młodzieży oraz jakie należałoby podjąć kroki (promocja przedsiębiorczości, wprowadzenie dodatkowych ulg na nowych przedsiębiorców), aby czynnik ten stał się istotny statystycznie. Drugie zagadnienie dotyczy tego, dlaczego wśród osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorczych można wyróżnić niższy wskaźnik subiektywnych norm niż u osób, które wśród swoich krewnych nie posiadają przedsiębiorców. Być może codzienna obserwacja życia przedsiębiorcy oraz świadomość związanych z tym wyzwań oraz trudności powodują, że otoczenie osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorczych w sposób bardziej krytyczny patrzy na rozpoczęcie działalności przedsiębiorczej przez członków swoich rodzin.

Bibliografia

Ajzen I. (1991), *The theory of planned behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", z. 50, nr 2.

Bird B. (1988), *Implementing entrepreneurial ideas: The case of intention*, "Academy of Management Review", z. 13, nr 3.

Dunn T., Holtz-Eakin D. (2000), *Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: Evidence from intergenerational links*, NBER Working Paper, nr 5622, National Bureau of Economics Research, Cambridge.

Dyer W.G. Jr. (1992), *The entrepreneurial experience*, Jossey-Bass, San Francisco.

Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E. i in. (1994), *Finding the entrepreneur in entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 18, nr 1.

Göksel A., Aydintan B. (2011), *Gender, business education, family background and personal traits; a multidimensional analysis of their affects on entrepreneurial propensity: findings from Turkey*, "International Journey of Business and Social Sciences", z. 13, nr 2.

Krueger N.F. (1993), *The impact of prior entrepreneurial exposure on perception of new venture feasibility and desirability,* "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 18, nr 1.

Lentz B.F., Laband D.N. (1990), *Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors*, "Canadian Journal of Economics", z. 23, nr 3.

Matthews C.H., Moser S.B. (1996), *A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership*, "Journal of Small Business Management", nr 34.

McClelland D.C. (1965), *Achievement motivation can be developed*, "Harvard Business Review".

Neider L. (1987), *A preliminary investigation of female entrepreneurship in Florida*, "Journal of Small Business Management", z. 25, nr 3.

Rogoff E.G., Heck H.R.Z. (2003), *Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", z. 18, nr 5.

Thomson E.R. (2009), *Individual entrepreneurial intent: construct clarification and development of an internationally reliable metric*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 33.

Wärneryd K.E. (1998), *The Pschychology of Innovative Entrepreneurship* [w:] van Raaij W.F., van Veldhoven G.M., Wärneryd K.E. (red.), Handbook of Economic Psychology, Kluwer, Dordrecht.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 81–100

Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

Intencje przedsiębiorcze a płeć. Ku identyfikacji determinant

Entrepreneurial Intentions and Gender. Towards the Identification of the Determinants

Abstract: The aim of the paper is to analyze the entrepreneurial intentions of students of the Faculty of Management of Czestochowa University of Technology in the context of gender, as the factor originating from the personal background of a potential entrepreneur. Moreover, the objective is also to pay attention to possible impact of additional factors – the kind and degree of studies. On the one hand, these additional factors, connected with the implemented educational process, are of the environmental nature, which may affect entrepreneurial intentions, and on the other, students doing the courses connected with entrepreneurship and enterprise management, are the subject to particular substantive impact, which may direct towards starting new ventures.
Key words: entrepreneurship, entrepreneur, gender, gender gap, male, female, man, women.

Wstęp

Jak podkreśla B. Nogalski [2007, ss. 48–60], wśród najważniejszych zagadnień, jakie powinny w najbliższym czasie stać się priorytetami naukowego rozpoznania w sferze pomocy nauk o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw wymienić należy takie obszary problemowe, jak: zrównoważone przedsiębiorstwo i rozwój, partnerstwo zrównoważone, rozumiane jako odpowiedzialna działalność biznesu, zmienność strukturalna, kapitał

intelektualny, wiedza oraz przedsiębiorczość. Słowo „przedsiębiorczość" stało się w ekonomii i w naukach o zarządzaniu desygnatem ważnej kategorii ekonomicznej. Przedsiębiorczość jest zjawiskiem o wysokim stopniu złożoności, co implikuje brak możliwości sformułowania jednej teorii. Celowe jest w tych warunkach podjęcie prób zbudowania kilku jej teorii, które będą objaśniały owo zjawisko z różnych perspektyw. Wśród nich wymienić można psychologię człowieka, sytuacje występujące w organizacjach, mechanizmy gospodarcze i społeczne w państwie – i w UE – oraz wyjaśniające zależność przedsiębiorczości od uwarunkowań kulturowych [Sudoł 2008, ss. 9–26]. Przedsiębiorczość jest jedną z kluczowych kompetencji, stanowiąc jednocześnie podstawę rozwoju gospodarczego. Posiadana przez przedsiębiorców wiedza, umiejętności oraz ich zaangażowanie w prowadzoną działalność gospodarczą wpływają na kształt realiów gospodarczych, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa.

Doniosła rola przedsiębiorczości skłoniła badaczy do intensywnego wzrostu zainteresowania przedsiębiorczością z wielu perspektyw, w tym z perspektywy płci, co implikuje między innymi istnienie nurtu badań nad przedsiębiorczością kobiet jako obszaru pozwalającego zrozumieć i wyjaśnić źródła przedsiębiorczości oraz jej determinanty. Obszar ten nie jest jednakże eksplorowany wyczerpująco pomimo faktu, iż kobiety postrzegane są jako jedna z najszybciej rozwijających się populacji przedsiębiorców, mających znaczący wkład w innowacyjność i kreowanie dobrobytu w gospodarkach Świata [De Bruin, Brush, Welter 2006, ss. 585–593; Verheul, van Stel, Thurik 2006, ss. 151–183].

Według teorii odnoszącej się do intencji przedsiębiorczych, przedsiębiorczość jest procesem, na który ma wpływ szereg czynników kształtujących w pierwszej kolejności intencje, a w drugiej zaś zachowania przedsiębiorcze. Istotnym wątkiem w obszarze badań nad przedsiębiorczością jest zatem właśnie problematyka intencji przedsiębiorczych. Postrzegane mogą one być jako inklinacje do uruchomienia nowego biznesu. N.F. Krueger [1993, ss. 5–23] zdefiniował je jako zaangażowanie zmierzające do rozpoczęcia nowego biznesu. Intencje takie oznaczają możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej w przyszłości.

Wyniki wielu badań sugerują wpływ czynników środowiskowych oraz wynikających z doświadczenia życiowego na przedsiębiorczość [Raman, Anantharaman, Ramanathan 2013, ss. 15–23]. W świetle ekonomiczno-

psychologicznego modelu determinant intencji przedsiębiorczych prezentowanego przez P. Davidssona [1995, passim], jednym z obszarów mających istotny wpływ jest tło osobiste, w skład którego wchodzi płeć. Potwierdzają to wcześniejsze badania J. Stanworth i in. [1989, ss. 11–22], wskazujące na związek zmiennych pochodzących z tła osobistego z zachowaniami przedsiębiorczymi. Także wśród czynników wpływających na rozpoznawanie okazji przez przedsiębiorców oraz na ich zachowania o charakterze przedsiębiorczym, zmierzające do osiągnięcia korzyści z owych okazji, w literaturze wymienia się tło osobiste [Uygun, Kasimoglu 2013, ss. 24–40].

Celem niniejszego opracowania jest analiza intencji przedsiębiorczych studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w kontekście płci, jako czynnika pochodzącego z tła osobistego potencjalnego przedsiębiorcy. Dodatkowo celem jest także zwrócenie uwagi na ewentualny wpływ dodatkowych czynników – rodzaju i stopnia studiów. Z jednej strony owe dodatkowe czynniki związane z realizowanym procesem edukacyjnym mają charakter środowiskowy, który może wpływać na intencje przedsiębiorcze, z drugiej zaś osoby studiujące na kierunkach związanych z przedsiębiorczością i zarządzaniem przedsiębiorstwem podlegają szczególnym wpływom merytorycznym, które kierunkować mogą ku uruchamianiu nowych przedsięwzięć gospodarczych.

Płeć a przedsiębiorczość

Dostępne wyniki badań dotyczących płci i przedsiębiorczości udowadniają, iż mężczyźni i kobiety przedsiębiorcy różnią się między sobą. Elementem różnicującym są między innymi motywacje. Kobiety motywowane są głównie dążeniem do uzyskania równowagi między życiem osobistym i karierą [DeMartino, Barbato, 2003, ss. 815–832]. S. Birley [1989, ss. 32–37] zwraca uwagę, iż kobiety i mężczyźni różnią się pod względem siły pewności siebie w odniesieniu do własnego przedsiębiorstwa i zarządzania biznesem. W obszarze psychologii kariery zawodowej prowadzone są liczne badania dostarczające dowodów na to, iż płeć jest znaczącym czynnikiem wyjaśniającym różnice w obszarze zjawiska określanego mianem zawodowego poczucia własnej skuteczności [Lent, Hackett 1987, ss. 347–383; Nevill, Schlecker 1988, ss. 91–98]. Istniejące wyniki badań świadczą o tym, iż stereotypy dotyczące płci w skali całego świata mogą mieć wpływ na znaczące różnice w zakładaniu nowych biznesów przez kobiety i mężczyzn [Baron, Markman, Hirsa 2001, ss. 923–929].

Globalne badania nad przedsiębiorczością ujawniają, iż liczba kobiet – przedsiębiorców jest zdecydowanie mniejsza niż mężczyzn. W niektórych krajach na pięciu przedsiębiorców płci męskiej przypada tylko jedna kobieta – przedsiębiorca [Alexander 2013, ss. 103]. Na nadreprezentację mężczyzn wśród założycieli biznesów w większości krajów zwrócili uwagę m.in. de Wit i van Winden [1989, ss. 263–272]. Studium przeprowadzone przez P.D. Reynolds [1995, passim] wskazuje na fakt, iż w USA wśród mężczyzn wskazać można dwa razy więcej przedsiębiorców uruchamiających nowe biznesy niż wśród kobiet. Także H. Matthews i S. Moser [1995, passim] zwrócili uwagę na większe zainteresowanie posiadaniem własnego biznesu wśród mężczyzn niż wśród kobiet.

Jednym ze znaczących problemów badawczych w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) jest tzw. luka płci (gender gap). W większości krajów bowiem zaobserwowano, że mężczyźni są dużo bardziej aktywni w tworzeniu nowych firm niż kobiety. Obecnie, na podstawie wyników badań prowadzonych w ramach GEM, proponuje się nawet metody zamykania luki płci [Bratnicki, Zbierowski, Kozłowski 2007, ss. 267–275].

Empiria wskazuje, iż męski i kobiecy typ przedsiębiorczości różnią się od siebie pod względem charakterystyki osobistej i profilu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa tworzone przez mężczyzn i kobiety działają w różnych branżach, oferują różne produkty, a formułowane dla nich cele i tworzone struktury organizacyjne są znacząco odmienne [Verheul, Stel, van Thurik 2006, ss. 151–183].

Zmierzając do rozpoznania płciowych determinant przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na badania stereotypów odnoszących się do ról kobiecych oraz męskich. Prowadząc badania w tym nurcie, zespół Smith i Anderson dokonał analizy opowieści dotyczących przedsiębiorczości w różnych kategoriach – osobistych, beletrystycznych, autobiograficznych, dziennikarskich i naukowych. Wyniki analizy wskazały, iż język używany do opisu przedsiębiorczości przenosił stereotypowy jej obraz [Smith, Anderson, 2004, s. 137]. Szczególną uwagę warto zwrócić na męski stereotyp przedsiębiorcy jako heroicznego mężczyzny, zawdzięczającego wszystko własnej pracy, kierującego się wolą zwycięstwa, impulsem do walki oraz udowadniającego wyższość nad innymi [Ahl 2006, ss. 595–622]. Jak podkreśla G. Greer [1999, passim], w krajach zachodnich przedsiębiorczość

i zarządzanie biznesem postrzegane są jako męskie, ale także dodatkowo jako „głodne, drapieżne i wrogie", co utożsamiać można jednoznacznie z atrybutami samca alfa, przypisywanymi przedsiębiorcom i menedżerom. Stereotypy dotyczące płci przedsiębiorców w Stanach Zjednoczonych jednoznacznie dotyczą ról męskich. W Stanach Zjednoczonych i innych krajach zachodnich żeńskie cechy postrzegane są często jako wręcz sprzeczne z przedsiębiorczością [Ahl 2006, ss. 595–622]. Według badań V.K. Gupta i in. z 2005 roku [2005, passim], studenci zapytani o percepcję przedsiębiorcy w kontekście stereotypów płci wskazują, iż bycie przedsiębiorcą jest rolą męską.

Różnice między kobietami i mężczyznami identyfikowane są także w realizacji zadań przedsiębiorczych, takich jak ocena nowych okazji [Heilman, Chen 2003, ss. 347–364]. Studia teoretyczne oraz ich konfirmacja empiryczna ujawniają, iż mężczyźni często mają większe inklinacje do postrzegania rozpoznanych okazji jako wartych zainteresowania i realizacji [Arenius, De Clerq 2005, ss. 249–265]. Współczynnik korzystnie ocenionych nowych szans rynkowych jest zatem generalnie wyższy wśród mężczyzn niż kobiet [Gupta, Turban, Pareek 2013, ss. 771–788]. W wynikach najnowszych badań, opublikowanych w 2014 roku przez V.K. Gupta i in. [2014, ss. 273–288] ujawnia się fakt, iż mężczyźni charakteryzują się możliwością lepszej oceny okazji w sytuacji, gdy istota opisywanej w badaniu przedsiębiorczości odnosi się do typowo męskich stereotypów i vice versa.

Choć zdolność przedsiębiorcza kobiet jest znacząca, empiria ujawnia, że nie jest ona w pełni wykorzystana. Kobiety zauważają szanse na tworzenie nowych przedsiębiorstw, jednak powstrzymują się często od działania w związku z niską samooceną możliwości oraz obawą przed niepowodzeniem. W wyniku tych zjawisk istnieje znacząca różnica między liczbą kobiet i mężczyzn rozpoczynających działalność gospodarczą. Na podkreślenie jednak zasługuje fakt, iż w latach 2011–2012 różnica ta zmniejszyła się, co związane jest z rosnącą liczbą start-upów realizowanych przez kobiety [GEM Polska, 2013].

Według badania przeprowadzonego w 2013 roku przez W.N. Almobaireek i T.S. Manolova [2013, ss. 56–75], młode kobiety narodowości saudyjskiej, studiujące na uniwersytecie charakteryzują się węższym zakresem motywacji przedsiębiorczych w porównaniu z mężczyznami. Badania przeprowadzone w 36 krajach w 2013 roku dowodzą, iż jednostki preferujące

sytuacje, w których poddane są konkurencji z innymi osobami, okazują się bardziej skłonne do preferowania podjęcia samozatrudnienia oraz do podjęcia kroków zmierzających do rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia gospodarczego. W badaniu tym ujawniła się jednak mniejsza inklinacja kobiet do uczestnictwa w konkurencji oraz ich mniejsza skłonność do ryzyka. Osiągnięte wyniki są jednolite dla wszystkich badanych krajów. Autorzy badania – W. Bönte i M. Piegeler – doszli także do wniosku, iż różnice w konkurencyjności i skłonności do ryzyka mają znaczący wpływ dla luki płci [2013, ss. 961–987]. Część wyników badań skłania zatem do wniosku, iż kobiety na świecie charakteryzują się niższą skłonnością do zaangażowania w aktywność o charakterze przedsiębiorczym niż mężczyźni [Minniti, Nardone 2007, ss. 223–238].

Z drugiej strony wskazać należy badania, których wyniki potwierdzają, iż coraz więcej kobiet angażuje się w przedsięwzięcia biznesowe. Podejmując aktywność inwestycyjną w nowe przedsięwzięcia gospodarcze, zdają się one stawać trendsetterkami, zmierzając jednocześnie do porzucenia konwencjonalnego wzorca ról. Ewidentnie kobiety–przedsiębiorcy wyłaniają się jako bardziej znaczące i wybitne niż kiedykolwiek wcześniej. Wzrost przedsiębiorczości kobiet postrzegać można jako jeden z bardziej istotnych czynników rozwoju gospodarczego [Verheul, Stel, van Thurik, 2006, ss. 151–183]. Większość samozatrudnionych kobiet postrzegana jest jako zdolna do posiadania i zarządzania aż do jednej trzeciej powstających przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych [Raman, Anantharaman, Ramanathan 2013, ss. 15–23]. M. Godowska [2011, ss. 65–77] zwraca uwagę na pozytywny aspekt związany z rosnącym zainteresowaniem kobiet przedsiębiorczością jako formą aktywności zawodowej. Badania przeprowadzone przez A. Lemańską-Majdzik [2009, s. 144] dowiodły, iż można przewidywać, że liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwach samozatrudnieniowych zwiększają kobiety, szczególnie w młodszym wieku, posiadające doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

Obserwacje D.P. Moore [1999, ss. 370–389] prowadzą do wniosków, iż we wcześniejszych opracowaniach sugerowało się, iż kobiety-przedsiębiorcy charakteryzowały się tradycjonalizmem i przywiązaniem do klasycznych ról w obszarze zawodowym. Kobiety były określane jako zorientowane na rodzinę, pozbawione wcześniejszego doświadczenia zawodowego, posiadające niższe wykształcenie i, wreszcie, tworzące przedsiębiorstwa o ogra-

niczonym zasięgu i działające na mniejszą skalę [Schwartz 1976, ss. 47–76]. W latach 80-tych XX wieku wyniki studiów nad płcią i przedsiębiorczością zmieniły się. Nowe pokolenie kobiet-przedsiębiorców okazało się posiadać lepsze wykształcenie, bogatsze doświadczenie i prowadzić bardziej złożone przedsiębiorstwa.

Luka płci w warunkach Polski

W roku 2012 około 126 milionów kobiet rozpoczynało nową działalność gospodarczą lub prowadziło nowe przedsiębiorstwa (3 mies. do 3,5 roku na rynku) w 67 gospodarkach świata. Dodatkowo, około 98 milionów kobiet prowadziło istniejące przedsiębiorstwa (powyżej 3,5 roku działalności) [GEM 2012 Women's Report, s. 6].

W krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych w latach 80-tych i 90-tych XX wieku nastąpił szybki wzrost udziału kobiet w gronie pracobiorców oraz przedsiębiorców. Liczba nowych przedsiębiorstw zakładanych przez kobiety jednocześnie systematycznie rośnie, szczególnie od połowy lat 90. Nadal jednak liczba kobiet wśród właścicieli przedsiębiorstw stanowi około 30%, choć zauważyć można różnice między poszczególnymi państwami. W tym kontekście zwraca się uwagę na fakt, iż ten aspekt życia społeczno-gospodarczego wymaga pogłębionej analizy i podjęcia stosownych działań zarówno na poziomie poszczególnych krajów, jak i na szczeblu ponadnarodowym (zwłaszcza na poziomie Unii Europejskiej) [Adamiec, s. 155; Brzeziński 2013, ss. 62–74]. W latach 1993–2010 w Polsce istniała znacząca luka płci. Współczynniki samozatrudnienia i przedsiębiorczości kobiet w sektorze pozarolniczym średnio stanowiły połowę współczynników opisujących grupę mężczyzn [Gawel 2013, ss. 115–130]. W latach 90-tych XX wieku przedsiębiorczość w Polsce znajdowała się w fazie rozkwitu, zaś rozpoczęcie własnego biznesu stało się realnym rozwiązaniem. Ambicje prowadzenia własnej firmy były powszechne [Koczerga, 2013, ss. 84–106]. Według A. Sęk [2013, ss. 84–106] aspiracje uczniów szkół średnich dotyczące posiadania własnej firmy wzrosły z 12% w 1990 roku do 23% w 1998 roku. Chęć posiadania własnego biznesu była zjawiskiem szczególnie popularnym wśród chłopców oraz tych osób, których rodzice prowadzili własną działalność gospodarczą. Badania przeprowadzone przez M. Strzeszewskiego [2010, passim] w 2010 roku ujawniły, iż 51% badanych w wieku 18–24 lata deklaruje chęć prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Opublikowane w 2013 roku wyniki badań GEM [Węcławska, Zbierowski, Tarnawa, Bratnicki 2013, ss. 20–21] wskazują na istnienie znaczących różnic między poszczególnymi krajami w obszarze przedsiębiorczości kobiet i mężczyzn. W Europie największe różnice między wczesnymi fazami przedsiębiorczości wśród kobiet i mężczyzn występują na Litwie i w Turcji. W przypadku Litwy wskaźnik przedsiębiorczości ogółem (*Total EarlyStage-Entrepreneurial Activity – TEA*) wśród mężczyzn wynosi 18,9%, zaś wśród kobiet 8,2%. W przypadku Turcji wskaźniki te wynoszą odpowiednio 17,5% i 8,2%. Krajem, w którym luka płci uznana może być za najmniejszą, jest Szwajcaria, dla której luka ta wynosi tylko jeden punkt procentowy (6,4%–5,5%). Polska jest krajem charakteryzującym się stosunkowo dużą luką płci na poziomie 6,4 punktu procentowego. Wskaźnik TEA wynosi w tym przypadku 12,6% (mężczyźni) i 6,2% (kobiety). Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku kobiet i mężczyzn prowadzących istniejące przedsiębiorstwa. Luka płci w Polsce wynosi dla tych okoliczności 5,3 punktu procentowego. Przedsiębiorczość wśród kobiet osiąga w tym przypadku poziom 3,2%, zaś w przypadku mężczyzn 8,5%. Choć w przypadku Polski zauważa się redukcję luki płci we wczesnych fazach przedsiębiorczości, luka odnosząca się do płci właścicieli istniejących przedsiębiorstw wzrosła w ostatnim czasie. W okresie 2011–2012 wskaźnik TEA wśród mężczyzn obniżył się z 13,1% do 12,6%, zaś wśród kobiet zwiększył się z 5,1% do 6,2%. Ogólnie zatem, ogólny wzrost TEA w Polsce jest zasługą kobiet. Luka między kobietami i mężczyznami mierzona jako TEA zmniejszyła się o 1,6 p.p. (z 8,0% do 6,4%). Odsetek właścicieli istniejących przedsiębiorstw wśród mężczyzn zwiększył się z 7,1% do 8,5%, zaś wśród kobiet tylko z 2,9% do 3,2%. Fakt ten przyczynił się do powiększenia luki z 4,2 do 5,2 punktów procentowych. Wielu mężczyzn, po trzech i pół roku prowadzenia biznesu kwalifikowanych jest nie do TEA, lecz do grupy istniejących przedsiębiorstw, co w efekcie przyczynia się do powiększenia luki w drugiej z omawianych kategorii. Oczekiwać można, iż trend ten utrzyma się także w najbliższej przyszłości, bowiem pomimo zmniejszenia się luki wskaźnik TEA nadal jest wysoki.

Według Raportu o stanie polskiego sektora MSP [PARP 2013, s. 76], zarówno w Polsce, jak i w UE, więcej kobiet niż mężczyzn pracuje najemnie (w Polsce odpowiednio 82% i 76%). W przypadku właścicieli przedsiębiorstw jest odwrotnie; mężczyźni przeważają w grupie samozatrudnio-

nych w porównaniu z kobietami (o 6 p.p.) oraz w grupie pracodawców (o 2 p.p.). Kobiety częściej niż mężczyźni podejmują pracę najemną, a jeżeli już zdecydują się na pracę na własny rachunek, to rzadziej decydują się na rozwinięcie działalności i zatrudnienie pracownika.

Wyniki najnowszego badania PARP nt. przedsiębiorczości kobiet w Polsce wskazują jednak z drugiej strony, że nie istnieje przedsiębiorczość „kobieca" i „męska". Wszyscy bowiem właściciele małych i średnich przedsiębiorstw mają podobne nadzieje, oczekiwania i obawy. Zmieniają się także normy kulturowe, według których przedsiębiorczość ma formę męską. Kolejne pokolenie kobiet, zdaniem specjalistów PARP, wykazuje dużą otwartość na zmiany i skłonność do ryzyka [PARP, 2011].

Charakterystyka próby i metoda badawcza

Badania przeprowadzone zostały w grudniu 2013 i styczniu 2014 roku wśród losowo dobranej próby 332 studentów Wydziału Zarządzania (WZ) Politechniki Częstochowskiej. Próba ta stanowiła 6,9% całej populacji studentów WZ. Samodzielnie skonstruowane narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu. W badaniu udział wzięło 213 kobiet i 119 mężczyzn w wieku od 20 do 58 lat (średnia wieku to 23,62, zaś mediana 22 lata). Respondenci byli studentami zarówno studiów stacjonarnych (250 osób), jak i niestacjonarnych (82 osoby). Spośród badanych, jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi na pytania dotyczące intencji przedsiębiorczych, zaś 15 osób (4,52%) prowadziło własną działalność gospodarczą. Te osoby zatem zostały wykluczone z badania dotyczącego identyfikacji intencji przedsiębiorczych, bowiem badanie było ukierunkowane na eksplorację intencji związanych z pierwszym biznesem. W efekcie badaniu poddano 316 osób (N=316).

Wykorzystanie grupy studentów jako próby badawczej uznać można za akceptowany standard w obszarze eksploracji intencji przedsiębiorczych. Fakt ten potwierdza analiza 98 opracowań (123 próby) zawierających wyniki badań empirycznych z 30 krajów, spośród których 65% opartych jest na próbach składających się wyłącznie ze studentów [Schlaegel, Koenig 2013, ss. 291–332].

Pomiaru intencji przedsiębiorczych dokonano w oparciu o badanie postaw respondentów, którzy poproszeni zostali o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „w ciągu najbliższych pięciu lat rozpocznę prowadzenie włas-

nego biznesu". Respondenci udzielili odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie odpowiedzi oznaczały: 1-zdecydowanie nie zgadzam się, 2-raczej nie zgadzam się, 3-ani się zgadzam ani nie zgadzam się, 4-raczej się zgadzam, 5-zdecydowanie zgadzam się. Skala wykorzystana do pomiaru intencji przedsiębiorczych nazwana została skalą IP.

Analizy wyników przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStatver. 1.4.2.324 oraz pakietem R. Wyniki IP, w zależności od płci, rodzaju studiów i stopnia studiów, analizowano testem zależności χ^2oraz χ^2 dla trendu oraz testem U Manna-Whitneya (testując hipotezy o różnicy rozkładów). Wpływ płci, rodzaju studiów i stopnia studiów na poziom wyniku IP analizowano z wykorzystaniem regresji wielorakiej oraz trójczynnikową analizą wariancji z interakcjami. Do analiz podsumowujących wykorzystano metodę drzew regresyjnych.

Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p<0,05$, zaś za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p<0,01$.

Wyniki badań empirycznych

Rozpoczynając analizę wpływu płci oraz rodzaju i stopnia studiów na intencje przedsiębiorcze, przeanalizowano rozkład odpowiedzi respondentów na postawione pytanie dotyczące ich intencji. Wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi dotyczących IP w zależności od płci, rodzaju studiów i stopnia studiów

IP	Pleć		Rodzaj studiów		Stopień studiów		Wiersz Razem
	Mężczyźni	Kobiety	niestacjonarne	stacjonarne	SUM	lic./inż.	
Zdecydowanie nie	4	25	8	21	8	21	29
% kolumny	3,67%	12,08%	11,11%	8,61%	10,26%	8,82%	
% wiersza	13,79%	86,21%	27,59%	72,41%	27,59%	72,41%	
Raczej nie	14	37	13	38	17	34	51

IP	Płeć		Rodzaj studiów		Stopień studiów		Wiersz Razem
	Mężczyźni	Kobiety	niestacjonarne	stacjonarne	SUM	lic./inż.	
% kolumny	12,84%	17,87%	18,06%	15,57%	21,79%	14,29%	
% wiersza	27,45%	72,55%	25,49%	74,51%	33,33%	66,67%	
Trudno powiedzieć	57	110	34	133	37	130	167
% kolumny	52,29%	53,14%	47,22%	54,51%	47,44%	54,62%	
% wiersza	34,13%	65,87%	20,36%	79,64%	22,16%	77,84%	
Raczej tak	21	25	11	35	8	38	46
% kolumny	19,27%	12,08%	15,28%	14,34%	10,26%	15,97%	
% wiersza	45,65%	54,35%	23,91%	76,09%	17,39%	82,61%	
Zdecydowanie tak	13	10	6	17	8	15	23
% kolumny	11,93%	4,83%	8,33%	6,97%	10,26%	6,30%	
% wiersza	56,52%	43,48%	26,09%	73,91%	34,78%	65,22%	
Razem	109	207	72	244	78	238	316

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono wysoce istotną (χ^2=14,10, df=4, p=0,0070) zależność między płcią a wynikami IP. Potwierdzenie znalazła także analiza dla trendu (χ^2=13,86, df=1, p=0,0002). Związek ten polega na tym, iż wraz ze wzrostem wyniku IP rośnie odsetek mężczyzn, a spada odsetek kobiet. Wynik 1 (*zdecydowanie nie*) jest częstszy dla kobiet i to one stanowią przeważającą liczbę osób o takim wyniku. Relacja ta wraz z kolejnymi poziomami IP ulega zmianie i wynik 5 (*zdecydowanie tak*) jest częstszy u mężczyzn i to oni stanowią większość osób o tym wyniku. Zależność między rodzajem studiów a wynikami IP nie była istotna (χ^2=1,33, df=4, p=0,8569). Nie był też istotny trend (χ^2=0,08, df=1, p=0,7712). Zależność między stopniem studiów a wynikami IP nie była istotna (χ^2=5,33, df=4, p=0,2546). Nieistotny w tym przypadku był także trend (χ^2=0,41, df=1, p=0,5229).

Wyniki dalszych analiz – wybrane statystyki opisowe oraz porównanie za pomocą dwustronnego testu U Manna-Whitneya dla prób niezależnych zestawiono w tabeli 2. Głównym warunkiem zastosowania testu Manna-Whitneya jest mierzalność zmiennej zależnej na skali co najmniej porząd-

kowej (może ona być również mierzona na skali ilościowej). Zastosowanie testu U Manna-Whitneya nie wymaga równoliczności grup, rozkładu normalnego czy też homogenicznych wariancji, dzięki czemu może być on szeroko stosowany.

Tabela 2. Intencje przedsiębiorczew zależności od płci, rodzaju studiów i stopnia studiów

Zmienna		Statystyki opisowe							Test U Manna-Whitneya
		Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	
Płeć	Mężczyźni	3,23	0,95	1	3	3	4	5	Z=-3,59 p=0,0003
	Kobiety	2,80	0,97	1	2	3	3	5	
Rodzaj studiów	niestacjonarne	2,92	1,06	1	2	3	3	5	Z=-0,31 p=0,7554
	stacjonarne	2,95	0,96	1	3	3	3	5	
Stopień studiów	SUM	2,88	1,07	1	2	3	3	5	Z=-0,99 p=0,3232
	lic./inż	2,97	0,95	1	3	3	3	5	

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono wysoce istotną (p=0,0003) różnicę rozkładów wyników skali IP między mężczyznami i kobietami. Wyniki w grupie mężczyzn są generalnie wyższe niż w grupie kobiet. Mimo że mediany w obu grupach wynoszą 3 (*trudno powiedzieć*), to w grupie mężczyzn 50% obserwacji skupionych wokół mediany zawiera się w przedziale wyników od 3 do 4 punktów (*trudno powiedzieć – raczej tak*), natomiast wśród kobiet przedział ten zawiera się między 2 a 3 punkty (*raczej nie – trudno powiedzieć*). Rodzaj studiów nie różnicuje istotnie (p=0,7554) wyników IP. Podobnie stopień studiów nie różnicuje istotnie (p=0,3232) wyników IP.

Kolejnym krokiem w realizowanej analizie była budowa modelu regresji wielorakiej. Budowany model regresji wielorakiej pozwala na zbadanie wpływu wielu zmiennych niezależnych (płeć, rodzaj studiów i stopień studiów) na zmienną zależną IP. Wyniki analizy regresji zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Predykcja wyniku IP za pośrednictwem płci, rodzaju studiów i stopnia studiów.Wyniki analizy regresji

N=316	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: IP					
	β	Bł. std. z β	b	Bł. std. z b	t(312)	p
W. wolny			3,2393	0,1683	19,2501	<0,0001
Płeć (1=K)	-0,2099	0,0563	-0,4331	0,1161	-3,7302	0,0002
Rodzaj studiów (1=stacjonarne)	-0,0111	0,0569	-0,0259	0,1331	-0,1946	0,8459
Stopień studiów (1=lic/inż.)	0,0062	0,0572	0,0141	0,1300	0,1087	0,9135

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wskazały, iż model regresji jest wysoce istotny ($F(3,312)=4,79$; $p=0,0028$), zaś błąd standardowy estymacji to 0,9653. W modelu tym jednak tylko płeć jako predyktor jest czynnikiem istotnym. Nieprzydatność takiego modelu w predykcji IP potwierdza wynik $R=0,2098$ a co za tym idzie współczynnik determinacji $R^2=0,0440$ (skorygowane $R^2=0,0348$). Model ten zatem wyjaśnia jedynie około 4% obserwowanej zmienności. Wyniki te są jednocześnie wynikami analizy wariancji dla czynników głównych, z których wynika, iż tylko płeć wpływa różnicująco na wyniki skali IP.

Dla określenia istotności wpływu badanych czynników na wynik skali IP, z uwzględnieniem ich wzajemnych interakcji, wykorzystano trójczynnikową analizę wariancji. W efekcie, w trakcie przeprowadzonej procedury interpretacyjnej uzyskano informacje o efektach działania każdego z trzech czynników (płeć, rodzaj i stopień studiów), o trzech możliwych interakcjach zachodzących pomiędzy parami poszczególnych czynników, a także o interakcji zachodzącej z udziałem wszystkich trzech badanych czynników. Wyniki tej analizy zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki trójczynnikowej analizy wariancji (z interakcją)

Efekt	ANOVA	
	F	p
Wyraz wolny	1105,7290	0,0000

Efekt	ANOVA	
	F	p
Płeć	11,1450	0,0009
Rodzaj studiów	0,0510	0,8223
Stopień studiów	0,1580	0,6909
Płeć*Rodzaj studiów	1,3620	0,2441
Płeć *Stopień studiów	0,0620	0,8028
Rodzaj studiów *Stopień studiów	2,3750	0,1243
Płeć *Rodzaj studiów *Stopień studiów	0,1320	0,7161

Źródło: opracowanie własne.

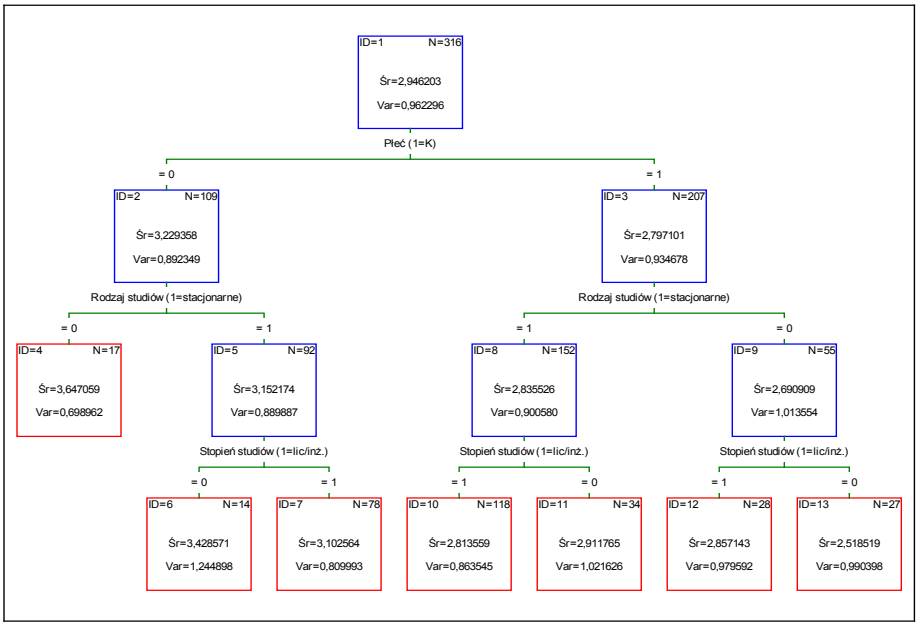
Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie wniosku, iż jedynie płeć miała istotny, a właściwie wysoce istotny wpływ (p=0,0009) na wyniki IP. Rodzaj studiów (p=0,8223) oraz ich stopień (p=0,6909) nie wpływały istotnie na wyniki skali IP. Żadna z korelacji nie okazała się istotna (p>0,05).

W ostatnim etapie analizy ukierunkowanej na potwierdzenie działania płci jako predyktora intencji przedsiębiorczych wykorzystano drzewo regresyjne. Zrealizowana analiza pozwoliła na wskazanie predyktorów intencji przedsiębiorczych, czyli zmiennych, które najlepiej przewidują wysoki poziom wynik IP. Drzewo regresyjne predykcji wyników IP zaprezentowano na rysunku 1.

Pierwszym pytaniem w powyższym drzewie regresyjnym jest kategoria płci, która okazuje się najważniejszym predyktorem. Niezależnie od płci, drugim predyktorem o ważności 0,3328 (33,28% ważności płci, czyli mającym około jednej trzeciej z ważności, jaką reprezentuje płeć) jest rodzaj studiów. Niezależnie od rodzaju studiów, trzecim predyktorem o ważności 0,3343 (33,43% ważności płci, czyli mającym około jednej trzeciej z ważności, jaką reprezentuje płeć) jest stopień studiów. Pierwszy podział dotyczy płci. W grupie mężczyzn drugi podział dotyczy rodzaju studiów. Gdy mężczyźni studiują niestacjonarnie, to średnia ich wyniku IP wynosi 3,65 zaś jeśli studiują stacjonarnie, to kolejny podział dotyczy stopnia studiów. Dla studiów pierwszego stopnia (lic/inż) średnia wynosi 3,10. Gdy studenci studiują na drugim stopniu (SUM), to średnia wynosi 3,43. W przypadku kobiet pierwszy podział dotyczy, podobnie jak dla mężczyzn, rodzaju studiów, a drugi ich stopnia. W przypadku studiów stacjonarnych pierwszego stopnia (lic/inż) średnia wynosi 2,81, a dla SUM średni wynik IP to 2,91. W przypadku studiów niestacjonarnych lic/inż. średnia to 2,86, a dla SUM średni wynik IP to 2,52. Analiza rozrzutu wyników przewidy-

wanych drzewem regresyjnym, w zależności od wyników obserwowanych pozwoliła na sformułowanie wniosku, iż korelacje między obserwowanymi i przewidywanymi drzewem regresyjnym wynikami jest stosunkowo niska (r=0,2615), ale wysoce istotna (p<0,0001).

Rysunek 1. Drzewo regresyjne predykcji wyników IP



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Stwierdzić można, iż maskulinizacja przedsiębiorczości sięga koncepcji szumpeterowskiej [Schumpeter 1983, ss. 93–94], w której wizja przedsiębiorcy materializuje się w cechach typowo męskich, gdzie przedsiębiorca opisany jest jako mężczyzna cechujący się odwagą, rezolutnością i stanowczością.

Przeprowadzona przez H. Ahl [2006, ss. 595–621] analiza artykułów naukowych poświęconych kobiecej przedsiębiorczości, opublikowanych w latach 1982–2000 w czterech najważniejszych czasopismach zajmujących się problematyką przedsiębiorczości, prowadzi do wniosków, iż istnieje tendencja do powielania wzorca kobiety jako drugorzędnej wobec męż-

czyzny oraz kobiecych biznesów jako charakteryzujących się mniejszym znaczeniem, w najlepszym wypadku równorzędnych tym prowadzonym przez mężczyzn. W świetle przeprowadzonej analizy dyskursu, H. Ahl zaproponowała zmianę kierunków badań i odejście od spojrzenia reprodukującego kobiecą subordynację na korzyść analizy głębszych aspektów kobiecej przedsiębiorczości.

Wyniki przeprowadzonych analiz prowadzą do stwierdzenia, iż płeć można uznać za predyktor intencji przedsiębiorczych. Intencje przedsiębiorcze mierzone z wykorzystaniem proponowanej skali IP ujawniane są częściej przez mężczyzn niż kobiety. Wyniki te potwierdzają studia literaturowe oraz badania intencji przedsiębiorczych oraz faktycznej aktywności gospodarczej na świecie. Wykorzystana w niniejszym opracowaniu metoda związana jest oczywiście z pewnymi ograniczeniami. Analizowana grupa studentów pochodzi z jednej wyższej uczelni, co implikuje prawdopodobieństwo występowania lokalnych bądź kulturowych różnic i cech charakterystycznych, które nie mogą podlegać generalizacji na całą populację. Zwiększenie próby także na studentów innych uczelni, pochodzących z innych miast, a nawet krajów, mogłoby zneutralizować to zagrożenie, co postrzegać można jako jedną z sugestii dotyczącą przyszłych badań.

Pamiętać należy, iż przedsięwzięcia biznesowe nie są „płciowo obojętne". Pewne rodzaje biznesów są bardziej adekwatne i z natury dostosowane do specyfiki kobiet niż inne rodzaje działalności. Niektóre biznesy są kompatybilne z tożsamością kobiety, inne zaś nie. Mechanizm działa oczywiście także w przeciwnym kierunku [2006, ss. 595–621]. Ujawniane w przeprowadzonym badaniu intencje mogą być zatem uzależnione od wyobrażenia potencjalnego biznesu zbudowanego przez respondentów. Nasuwające się pomysły na przedsięwzięcia o charakterze „kobiecym" mogły skłaniać kobiety do ujawnienia swoich intencji ukierunkowanych na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Także w odwrotny sposób, kobiety mogły być demotywowane poprzez nasuwające się wizje biznesów o męskim charakterze. Pojawiają się w tym miejscu zatem kierunki dalszych badań, zmierzające m.in. na przykład do ustalenia zależności między posiadaną wizją potencjalnego biznesu a deklaracją intencji przedsiębiorczych.

Bibliografia

Adamiec J., *Kobiety jako przedsiębiorcy, Wybrane problemy wspierania przedsiębiorstw w Polsce*, s. 155, http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/526CF6CAE955CD1FC125753500507286/$file/BAS_16.pdf#page=156 (27.01.2015).

Ahl H. (2006), *Why research on women entrepreneurs needs new directions,* "Entrepreneurship Theory and Practice", 30, ss. 595–622.

Alexander G. (2013), *Women & Entrepreneurship,* "Business People", May 2, s. 103.

Almobaireek W.N., Manolova T.S. (2013), *Entrepreneurial motivations among female university youth in Saudi Arabia*, "Journal Of Business Economics & Management", 14*,* ss. 56–75.

Arenius P., De Clerq D. (2005), *A network based approach to opportunity recognition*, "Small Business Economics", 24, ss. 249–265.

Baron R.A., Markman G.D., Hirsa A. (2001), *Perceptions of women and men as entrepreneurs: Evidence for differential aspects of attributional augmenting*, "The Journal of Applied Psychology", 86, ss. 923–929.

Birley S. (1989), *Female Entrepreneurs: Are They Really Any Different*?, "Journal of Small Business Management", January, ss. 32–37.

Bönte W., Piegeler M. (2013), *Gender gap in latent and nascent entrepreneurship: driven by competitiveness*, "Small Business Economics", 41(4), ss. 961–987.

Bratnicki M., Zbierowski P., Kozłowski R. (2007), *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań,* Global Entrepreneurship Monitor, P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, ss. 267–275.

Brzeziński A. (2013), *Kobiety jako pracobiorcy przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 12, ss. 62–74.

Davidsson P. (1995), *Determinants of Entrepreneurial Intentions*, Jonkoping, Sweden, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 1995, paper prepared for the RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, Nov 23–24.

De Bruin A., Brush C.G., Welter F. (2006), *Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship,* "Entrepreneurship Theory and Practice", 30(5), ss. 585–593.

de Wit G., F.A.A.M. van Winden (1989), *An Empirical Analysis of Self-employment in the Netherlands*, "Small Business Economics",1, ss. 263–272.

DeMartino R., Barbato R.J. (2003), *Differences Among Women and Men MBA Entrepreneurs: Exploring Family Flexibility and Wealth Creation as Career Motivators*, "Journal of Business Venturing", 18(6), ss. 815–832.

Gaweł A. (2013), *Female entrepreneurship in Poland,* "Poznan University Of Economics Review", 13(1), ss. 115–130.

GEM Polska (2013), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report (2012), s. 6.

Godowska M. (2011), *Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce,* „Państwo i Społeczeństwo: półrocznik Krakowskiej Wyższej Szkoły im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego", 11(4), ss. 65–77.

Greer G. (1999), *The whole woman*, Knopf, New York.

Gupta V.K., Goktan A., Gunay G. (2014), *Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective*, "Journal Of Business Venturing", 29(2), ss. 273–288.

Gupta V.K., Turban D.B., Wasti S.A., Sikdar A.A. (2005), *Entrepreneurship and Stereotypes: Are Entrepreneurs from Mars or from Venus*?, Academy of Management Best Conference Paper.

Gupta V.K., Turban D.B., Pareek A. (2013), *Differences Between Men and Women in Opportunity Evaluation as a Function of Gender Stereotypes and Stereotype Activation*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 37(4), ss. 771–788.

Heilman M.E., Chen J.J. (2003), *Entrepreneurship as a solution: The allure of self-employment for women and minorities*, "Human Resource Management Review", 13, ss. 347–364.

Koczerga M. (2013), *In search of rationality: business students on family-owned firms,* "Poznan University Of Economics Review", 13(2), ss. 84–106.

Krueger N.F. (1993), *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 18(1), ss. 5–23.

Kuraś P. (2013), *Human Resources from the Perspective of the Resource-Based View*, [w:] *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations. Theoretical and Practical Approaches*, CsabaBalintIlles, FelicjanBylok, Anna Dunay, LeszekCichobłaziński (red.), SzentIstvanEgyetemiKiado Nonprofit Kft, Godollo, ss. 35–42.

Lemańska-Majdzik A. (1999), *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 144.

Lent R.W., Hackett G. (1987), *Career Self-Efficacy: Empirical Status and Future Directions*, "Journal of Vocational Behavior", 30, ss. 347–383.

Matthews H., Moser S. (1995), *The Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership: a Longitudinal Study*, ICSB 40th World Conference, Sydney, June 19–21.

Minniti M., Nardone C. (2007), *Being in Someone Else's Shoes: the Role of Gender in Nascent Entrepreneurship*, "Small Business Economics", vol. 28, ss. 223–238.

Moore D.P. (1999), Women Entrepreneurs: Approaching a New Millennium [w:] *Gender and Work*, G.N. Powell (red.), Sage Publications, London, ss. 370–389.

Nevill D.D., Schlecker D.I. (1988), *The Relation of Self-Efficacy to Willingness to Engage in Traditional/ Non-Traditional Career Activities*, "Psychology of Women Quarterly", 12, ss. 91–98.

Nogalski B. (2007), *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie", nr 1, ss. 48–60.

Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenia a strategia*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (2011), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Puto A., Brendzel-Skowera K. (2013), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości wśród kobiet* [w:] B. Skowron-Grabowska (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*, Sekcja Wydaw. WZ PCzęst, Częstochowa, ss. 19–29.

Raman K., Anantharaman R.N., Ramanathan S. (2013), *Environmental, Personality and Motivational Factors: A Comparison Study between Women Entrepreneurs and Women Non Entrepreneurs in Malaysia*, "International Journal Of Business & Management", 8(13), ss. 15–23.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012(2013), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 76.

Reynolds P.D. (1995), *Who Starts New Firms? Linear Additive versus Interaction Based Models*, the *15th Babson College Entrepreneurship Research Conference,* London, April 13–15.

Schlaegel C., Koenig M. (2013), *Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38*,* 2, ss. 291–332.

Schumpeter J.A. (1983), *The theory of economic development,* Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, ss. 93–94.

Schwartz E.B. (1976), *Entrepreneurship: A New Female Frontier*, "Journal of Contemporary Business, 5(1), ss. 47–76.

Sęk A. (1999), *Plany, dążeniaiaspiracjeżyciowemłodzieży*, Komunikat CBOS nr 2149, Warszawa, za: M. Koczerga, *In search of rationality: business students on family-owned firms,* "Poznan University Of Economics Review", 2013, 13(2), ss. 84–106.

Smith R., Anderson A.R. (2004), *The devil is in the e-tale: Forms and structures in the entrepreneurial narratives* [w:] D. Hjorth, C. Steyaert (red.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship. A second movements in entrepreneurship book,* Edward Elgar, Cheltenham, U.K., s. 137.

Stanworth J., Blythe S., Granger B., Stanworth C. (1989), *Who Becomes an Entrepreneur?,* "International Small Business Journal", 8, ss. 11–22.

Strzeszewski M. (2010), *Polacy o prowadzeniu biznesu,* Komunikat CBOS nr 4397, Warszawa.

Sudoł S. (2008), *Przedsiębiorczość - jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Współczesne Zarządzanie", tom 6, nr 2 (20), ss. 9–26.

Uygun R., Kasimoglu M. (2013), *The Emergence of Entrepreneurial Intentions in Indigenous Entrepreneurs: The Role of Personal Background on the Antecedents of Intentions*, "International Journal of Business and Management", 8(5), ss. 24–40.

Verheul I., Stel A., van Thurik R. (2006), *Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 18, ss. 151–183.

Węcławska D., Zbierowski P., Tarnawa A., Bratnicki M. (2013), *Global Entrepreneurship Monitor report – Poland 2012*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Warszawa, ss. 20–21.

Rozdział II

Społeczne i kulturowe uwarunkowania funkcjonowania firm rodzinnych

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 103–117

Monika Sipa

Politechnika Częstochowska

Postrzeganie kultury organizacji przez pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – wybrane aspekty

Some Selected Aspects of the Perception of Organizational Culture in the View of the Workers of Family and Non-Family Enterprises

Abstract: The culture of organization is a particularly crucial element for the development of an enterprise and for its superiority on the market. It forms the basis of the strategy and the image of the organization. It is often connected to human resources. The principle goal of this paper is to discuss some selected aspects related to the culture of organization of family companies, especially to one of its elements, which is the organizational atmosphere. Some special focus has been attached to the assessment of this atmosphere, as well as to the internal communication and the factors which contribute to the worker's identification with his/her organization. The first part of the discussion deals with the essentials of a family business, the culture of organization and its atmosphere. The second part presents the results of the research which concerns the selected aspects related to the culture of organization, the organizational atmosphere of the family and non-family enterprises.
Key words: family business, organizational culture, organizational climate, relationship, communication.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jedną z dominujących form zorganizowanej przedsiębiorczości człowieka. Biznes rodzinny powszechnie kojarzony jest z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, zauważyć jednak

należy, że wśród firm rodzinnych znajdują się także duże przedsiębiorstwa oraz międzynarodowe holdingi. Pomimo znacznej liczby małych i średnich firm w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, nie można utożsamiać całkowicie ze sobą tych dwóch grup podmiotów. Specyfika zarządzania firmą rodzinną wynika przede wszystkim z ciągłego przeplatania się w ich działalności relacji biznesowych i więzi rodzinnych.

Zasadniczym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego są jego zasoby wewnętrzne, w tym głównie zasoby ludzkie wraz z tzw. czynnikami rodzinności. Cechy charakterystyczne tego typu podmiotów to także wewnętrzna lojalność i zaufanie, które mogą redukować koszty ich funkcjonowania oraz zwiększać skuteczność ich działania. Cechy te stanowią również trzon kultury organizacyjnej, będącej podstawą strategii oraz wizerunku firmy, często łączonej z potencjałem ludzkim (pracownicy kształtują wizerunek, tworzą kulturę organizacyjną i renomę firmy w otoczeniu). Tak więc pracownicy są integralną częścią kultury organizacyjnej, kształtującą wizerunek i renomę firmy w otoczeniu.

Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej umożliwia swobodny przepływ wiedzy posiadanej przez pracowników, prowadząc do zwiększania ich umiejętności i kompetencji. Ważnym elementem kultury organizacyjnej jest klimat organizacyjny, który ukazuje, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Klimat kształtuje również motywy zachowań organizacyjnych pracowników, przyczyniając się do ich większej efektywności w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym, podstawowym celem opracowania jest teoretyczne i praktyczne przybliżenie zagadnień związanych z przedsiębiorczością rodzinną oraz wybranymi aspektami jej kultury organizacyjnej. Szczególną uwagę skupiono na klimacie organizacyjnym, ponieważ jest bezpośrednim i łatwo obserwowalnym przejawem kultury organizacyjnej. Odnosząc się do subiektywnych odczuć pracowników przedsiębiorstw, skoncentrowano się na ich ocenie: atmosfery, komunikacji wewnętrznej oraz czynników sprzyjających utożsamianiu się pracownika z organizacją. Wyniki zaprezentowano w odniesieniu do firm rodzinnych i nierodzinnych.

1. Zróżnicowanie przedsiębiorczości rodzinnej

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jedną z dominujących form zorganizowanej przedsiębiorczości człowieka. Pomimo wielu lat badań nad

tą grupą podmiotów, szczególnie na rynkach zagranicznych, nadal brak jednobrzmiącej, jednolitej definicji tej grupy podmiotów. Biznes rodzinny określany jest między innymi jako przedsiębiorstwo „[…] posiadające dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny" [Frishkoff 1995, s. 23] czy też takie, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana [Ashley-Cotleur, West King 1999; więcej patrz: Sipa 2014, ss. 22–27].

Cechą wspólną definiowania przedsiębiorczości rodzinnej jest jednak fakt oddziaływania wpływów rodziny. Nawiązując do tego, stają się one nie tylko ośrodkiem władzy i zarabiania pieniędzy, ale centrum życia rodzinnego [Marjański 2010, ss. 30–31].

Jak wskazuje A. Stefański, pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie występuje w polskim prawie rodzinnym, nie stanowi też odrębnej kategorii prawa gospodarczego [Stefański 2014, ss. 323–334]. Według Ł. Sułkowskiego, przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 90].

Biznes rodzinny odróżnia się od innych podmiotów pod wieloma względami. K. Safin podkreśla, że są to podmioty mocno zróżnicowane, a brak formalnych kryteriów ich wyróżniania sprawia, że w grupie tej znajdują się przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania [Safin 2006, ss. 1–2]. Są źródłem zatrudnienia dla członków rodziny, a ich właściciel–menedżer zazwyczaj jest mocno zaangażowany w codzienną działalność firmy. Funkcjonują one zgodnie z przyjętymi regułami i zasadami odnoszącymi się zarówno do postawy etyczno-moralnej zaangażowanych w działalność członków rodziny, jak i prosperowania firmy na rynku. Istotną cechą tych podmiotów jest zmiana pokoleniowa, dlatego też sposób prowadzenia działalności w dużej mierze podyktowany jest osobistymi cechami ich założycieli i następców. Ważną cechą firm rodzinnych jest także lojalność i zaufanie wewnętrzne. Dla większości z nich, przyjęty przez nie system wartościowania stanowi źródło ich sukcesu rynkowego [Stefański 2014, ss. 323–334]. Prestiż i nie-

zależność, jako motywy działania, pozwalają im budować właściwą markę, przyczyniającą się do utrwalania jego pozycji na rynku lokalnym.

Firmy rodzinne często są jedynym miejscem pracy całej rodziny, stanowiąc tym samym jedyne źródło ich dochodu. Takie rozwiązanie potęguje motywację zaangażowanych w działalność podmiotu członków rodziny do większej aktywności ukierunkowanej na rozwój firmy [Lemańska-Majdzik 2014, ss. 16–17].

Biznes rodzinny, podobnie jak inne grupy podmiotów, charakteryzuje się również słabościami. Wśród jego negatywnych cech najczęściej podkreślana jest skłonność do konfliktów wewnętrznych i nepotyzmu, który przenosi się na nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza niej.

2. Istota kultury organizacji i klimatu organizacyjnego

Każda organizacja odznacza się swoją specyfiką, w każdej z nich istnieje niepowtarzalna, jedyna i wyjątkowa kultura, która określana jest jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujący tę organizację i jej członków. Jak podkreśla M. Smolarek, „kultura organizacyjna jest swoistą „osobowością" konkretnej organizacji, przejawiającą się w zachowaniach jej członków. Przejawia się także w ich postawach i sądach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Przejawami kultury organizacyjnej są także sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa, jego wyposażenie, czy estetyka wnętrz". [Smolarek 2009, s. 39].

E. Schein kulturę organizacji definiuje jako „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami" [Schein 1989, s. 61].

Ł. Sułkowski i A. Marjański podkreślają, że kultura organizacji jest pojęciem „…wieloznacznym i trudno wymiernym, stanowi styl i filozofię działania odróżniającą przedsiębiorstwo od innych organizacji i decydujące o jego niepowtarzalności" [Sułkowski, Marjański 2011, s. 107].

Wielowymiarowość i interdyscyplinarny charakter kultury organizacyjnej powodują, iż w badaniu kultury organizacyjnej należy uwzględnić zagadnienia z różnych dyscyplin, jak chociażby psychologii, socjologii, medycyny, historii czy też ekonomii [Gorzeń-Mitka 2014, ss. 55–56].

Kultura organizacji jest również postrzegana jako podstawa kształtowania określonych zachowań organizacyjnych, wewnętrznej tożsamości podmiotu, a także wizerunku zewnętrznego. Pracownicy, choć często nieświadomi jej istnienia, dostosowują do niej swoje zachowania i oczekiwania. Wyniki badań pokazują, że kultura organizacyjna ma znamienny wpływ na poprawę funkcjonowania i wzrost efektywności firmy. Może w znaczny sposób poprawić funkcjonowanie organizacji i przyczynić się do osiągania trwałego sukcesu finansowego [Cameron, Quinn 2006].

Przedsiębiorczość rodzinna odznacza się silniejszą niż w innych podmiotach kulturą organizacyjną, na którą składa się kultura rodzinna oraz pozarodzinna. Siła tej kultury przejawia się przestrzeganiem norm, nawet tych niepisanych (zwyczajowych) oraz wysokim poziomem zaangażowania pracowników. Mocniejsze relacje są przede wszystkim wynikiem więzi między członkami rodziny [Żukowska, Pindelski 2012, ss. 129–141].

Kultura organizacyjna ma istotne znaczenie w efektywnym osiąganiu celów i realizacji strategii organizacji, dlatego powinna być odpowiednio kształtowana. Na zmiany w kulturze organizacyjnej wpływa zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Można ją również kształtować świadomie. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, kształtowanie kultury organizacji i klimatu organizacyjnego, w dużej mierze zależy od przedsiębiorcy. Tworząc kulturę firmy, kieruje się on własnymi systemami wartościowania, integrując w ten sposób dwa podsystemy: firmy i rodziny [Sułkowski, Marjański 2011, s. 108].

Według Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego kultura organizacji firm rodzinnych odznacza się [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 110–122]:

– silniejszymi i mniej sformalizowanymi relacjami między pracownikami, ale znacznie niższym stopniem profesjonalności;
– opartymi na zaufaniu i silniejszymi, bardziej personalnymi związkami między pracownikami i klientami;
– kultura organizacji zarządzanej przez pierwsze pokolenie znacząco różni się od zarządzanej przez kolejne pokolenia,
– raczej charakterem introwertycznym – wynikającym głównie z nieufności w stosunku do osób spoza organizacji.

W literaturze przedmiotu można spotkać również charakterystyczne dla tego typu podmiotów rodzaje kultur organizacji. W.G. Dyer wyróżnił takie cztery rodzaje, jak: paternalistyczną, laissez-faire, partycypacyjną i profesjonalną. Paternalistyczna zorientowana jest na władzę i hierarchię,

ogranicza inwencję i samodzielność głównie pracowników spoza rodziny. Laissez-faire charakteryzuje się trochę większą autonomią pracowników niespokrewnionych i, podobnie jak poprzednia, opiera się na hierarchii i rodzinie. Kolejna, partycypacyjna, w firmach rodzinnych występuje rzadko. Cechuje się przychylnością i otwartością w stosunku do członków spoza rodziny. Kulturę profesjonalną charakteryzują: kult specjalizacji, indywidualizm, profesjonalizm oraz uniwersalizm [za: Wiśniewska-Mikosik 2014, ss. 61–72].

Jak już wcześniej wspomniano, kultura organizacyjna jest pojęciem złożonym, najczęściej sprowadzonym do zbioru dominujących wartości i norm charakterystycznych dla konkretnej organizacji. Składa się z wielu elementów. Wyróżnia się jej poziomy, warstwy czy też wymiary. A. Wojtowicz wskazuje, że kultura organizacyjna składa się z elementów zewnętrznych oraz składników mniej lub bardziej głęboko ukrytych. Wśród składowych kultury organizacyjnej wymienia: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu oraz klimat organizacyjny (tabela 1) [Wojtowicz 2004, ss. 159–171].

Jak podkreśla J. Skalik, pozytywna kultura organizacyjna, a zwłaszcza klimat organizacyjny, determinuje rozwój przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że klimat w organizacji jest powierzchnią kultury i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem. Utożsamiany jest z subiektywnymi odczuciami pracowników organizacji, dotyczącymi atmosfery w miejscu pracy [Skalik 2012, ss. 123–130]. Ukazuje on, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Wpływa także na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści [Mikuła 2000, ss. 33–40].

W. Urban zauważa, że klimat organizacyjny jest często niedoceniany przez menadżerów organizacji, pomimo tego, że jest on związany z tworzeniem wartości klientów, a fakt, iż jest widoczną częścią kultury organizacyjnej, powoduje, że jest bardziej przydatny w planowaniu [Urban 2008, ss. 19–22]. Jak wskazuje B. Mikuła, rodzaj klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuwać w postaci atmosfery: otwartości – nieufności, przyjaźni – wrogości, ciepła – chłodu, wsparcia – jego braku, innowacji – stagnacji, zaangażowania – pasywności, nieustępliwości – ustępstw [Mikuła 2000, ss. 33–40].

J. Stankiewicz, M. Moczulska podkreślają, że klimat organizacyjny zależy zarówno od wiedzy pracowników na temat organizacji, jak i relacji międzyludzkich. Wyznacza natomiast w dużej mierze jakość pracy pracowników oraz stopień ich identyfikacji z firmą. Determinanty kształtujące klimat organizacyjny to przede wszystkim [Stankiewicz, Moczulska 2012, ss. 213–224]:

- motywowanie,
- komunikowanie w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań,
- standardy (znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań, ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności),
- elastyczność, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji
- odpowiedzialność, która wyznacza zakres kompetencji pracowników,
- zespołowość, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy itp.,
- konflikty (otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób),
- wsparcie udzielane pozostałym członkom zespołu,
- tożsamość – przynależność do zespołu oraz poczucie bycia w nim ważną osobą – i/lub w organizacji również.

Tabela 1. Elementy kultury organizacyjnej

Elementy	Charakterystyka
Symbole	Ułatwiają identyfikację i wywołują emocje, które mogą oddziaływać na wykonywanie określonych działań. W ramach symboli wyróżnia się: symbole architektoniczne (rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, rodzaj mebli i urządzeń biurowych, zewnętrzną architekturę budynków), symbole fizyczne (sposób ubierania się, styl uczesania, strój służbowy, identyfikatory, logo), symbole statusu (samochód służbowy, sekretarka, miejsce na parkingu, stołówce).
Komunikowanie się	Obejmuje: język (wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz), formuły lingwistyczne (hasła, zawołania, przydomki, krótkie zwroty), sposób przyjmowania interesantów, klientów; sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem.

Rytuał	Obejmuje przekaz oraz także powtarzalność gestów i sytuacji. Czynności podejmowane wspólnie przez uczestników danej organizacji. Ujawniają się w (zewnętrznych) zachowaniach uczestników organizacji, np.: sposobach witania się (japońskie śpiewanie hymnu fabryki), a także ceremoniach religijnych (poświecenie nowej hali produkcyjnej) i społecznych (sposoby prowadzenia negocjacji, spotkania biznesmenów).
Mity	Są to anegdoty i opowieści odnoszące się do historii organizacji (dotyczą np. szczególnie ważnych osób, które utrwaliły się mocno w pamięci członków danej społeczności). Charakterystyczne są dla nich uproszczenia i odstępstwa od faktów, które służą utwierdzaniu członków danej społeczności o słuszności przyjętych wzorów kulturowych.
Tabu	Są to rzeczy, o których nie powinno się wspominać. Może dotyczyć wielu elementów, takich jak np.: wysokości wynagrodzenia, szczegóły z życia prywatnego ludzi, a także przyznawanie się do swoich słabości.
Klimat organizacyjny	Zbiór spostrzeganych subiektywnie przez pracowników firmy charakterystycznych cech sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojtowicz 2004, ss. 159–171.

Klimat organizacyjny jest zjawiskiem bardzo złożonym, ponieważ z jednej strony kształtuje motywacje pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy.

3. Specyfika zachowań związanych z kulturą organizacji i klimatem organizacyjnym w świetle badań własnych

3.1. Metoda badań empirycznych

Prezentowane wyniki są fragmentem szerszych badań, które miały na celu pokazanie opinii pracowników na temat wybranych elementów zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych. Szczególną uwagę skupiono na elementach dotyczących zasobów pracowniczych, satysfakcji z pracy, możliwości rozwojowych, a także aspektach kultury organizacyjnej. Przeprowadzone badanie pozwoliło na pokazanie występujących tendencji w grupie przedsiębiorstw rodzinnych oraz nierodzinnych. Badania miały charakter ankietowy. Kwestionariusz ankiety skierowany

został do pracujących studentów studiów niestacjonarnych I stopnia, kierunku Finanse i Rachunkowość oraz II stopnia kierunku Zarządzanie na Politechnice Częstochowskiej. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2015 roku. Uczestnicy badania wypełniali anonimową ankietę składającą się z 13 zamkniętych pytań. Na podstawie analizy uzupełnionych kwestionariuszy ankiet przyjęto do analizy 158 ankiet, kompletnie wypełnionych. Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Wielkość grupy badawczej pozwala z pewnością na wyciągnięcie wstępnych wniosków i znalezienie prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

Prezentowane poniżej wyniki stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań empirycznych i odnoszą się do zagadnień dotyczących kultury organizacyjnej i klimatu w organizacjach rodzinnych i nierodzinnych. Osiąganie wskazanych form zaangażowania pracowników wymaga tworzenia odpowiednich warunków społecznych i organizacyjnych. Dla potrzeb analizy, w badanej grupie wyłonione zostały przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym i nierodzinnym. W celu wykluczenia różnic w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego przez ankietowanych, w kwestionariuszu ankiety została przytoczona krótka definicja firmy rodzinnej[1]. Przyjęto, że jest to przedsiębiorstwo, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, przy czym przynajmniej jeden z nich jest w zarządzie firmy lub jest jej właścicielem. Weryfikacji dokonano na podstawie subiektywnej oceny ankietowanych, wskazujących rodzaj firmy, w której pracują. Przy zapisie niektórych pytań wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, która pozwoliła na uzyskanie bardziej szczegółowej opinii na temat intensywności oddziaływania wybranych elementów.

Wśród badanych głównym miejscem pracy są małe i średnie przedsiębiorstwa. ¾ z nich pracuje w podmiotach należących do sektora MŚP, przy czym w grupie tej dominują mikrofirmy, zatrudniające do 9 pracowników. Większość z tych firm funkcjonuje na rynku ponad 10 lat (65,8%). Przed-

[1] Niestety, nie można wykluczyć, że pomimo przyjętych założeń, wszyscy badani właściwie określili rodzaj jednostki, w której pracują. Dotyczy to w szczególności pracujących w dużych podmiotach, które często kojarzone z firmami rodzinnymi. Tak więc, w takiej sytuacji odsetek firm rodzinnych względem nierodzinnych w badaniu może być większy (porównaj: Przybyła 2014, I, ss. 217–230).

siębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku nie dłużej niż 1 rok, stanowią zaledwie 2% badanych. Uwzględniając podstawowy profil działalności, prawie 40% całej grupy to przedsiębiorstwa usługowe, ¼ to podmioty produkcyjne, a 16,5% handlowe. Wskazano również na mieszany rodzaj działalności, przy czym tego typu podmiotów łącznie jest 10,1% (najwięcej podmiotów ma charakter handlowo-usługowy).

3.2. Analiza wyników badań

W badanej grupie zdecydowanie przeważali pracownicy firm nierodzinnych. Pracownicy przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym stanowią około 30% badanych. Miejscem ich pracy są głównie podmioty zatrudniające do 49 pracowników, czyli z sektora mikro i małych przedsiębiorstw. Firmy duże to 4,3% firm rodzinnych. Inaczej struktura wygląda w przypadku podmiotów nierodzinnych. Największą liczbę wskazań uzyskały podmioty duże –32,1%, natomiast mikrofirmy stanowiły 21,4%. Szczegółową strukturę odpowiedzi zaprezentowano w tabeli nr 1.

Po uwzględnieniu wieku firmy (czas funkcjonowania na rynku), w obu grupach widoczna jest przewaga przedsiębiorstw „z doświadczeniem". Podmioty funkcjonujące na rynku od co najmniej 5 lat stanowią w obu grupach ponad 80%, przy czym w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych widoczna jest niewielka przewaga podmiotów o ponad dziesięcioletnim stażu (71,4%).

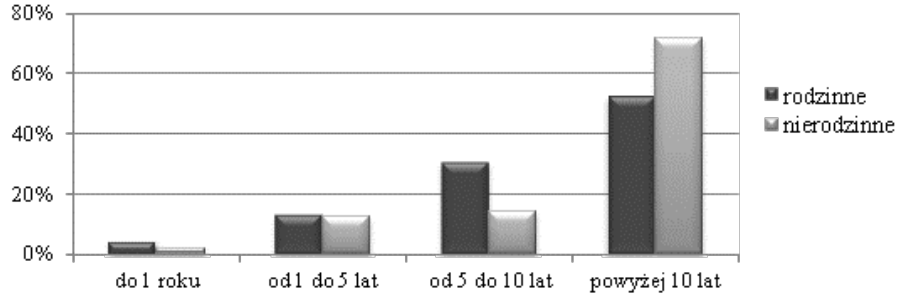
Tabela 1. Struktura wielkość badanych podmiotów (%)

liczba zatrudnionych	**Rodzaj podmiotu**	
	rodzinne	*nierodzinne*
do 9 pracowników	60,9%	21,4%
od 10 do 49 pracowników	26,1%	26,8%
od 50 do 250 pracowników	8,7%	19,6%
powyżej 250 pracowników	4,3%	32,1%

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność nie dłużej niż jeden rok to zaledwie 1,8% – w przypadku podmiotów nierodzinnych i 4,3% firm rodzinnych. Takie wyniki wskazują, że większość ankietowanych będzie odnosić się do podmiotów z dość znacznym doświadczeniem w zakresie zarządzania i funkcjonowania na rynku (wykres 1).

Wykres 1. Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku



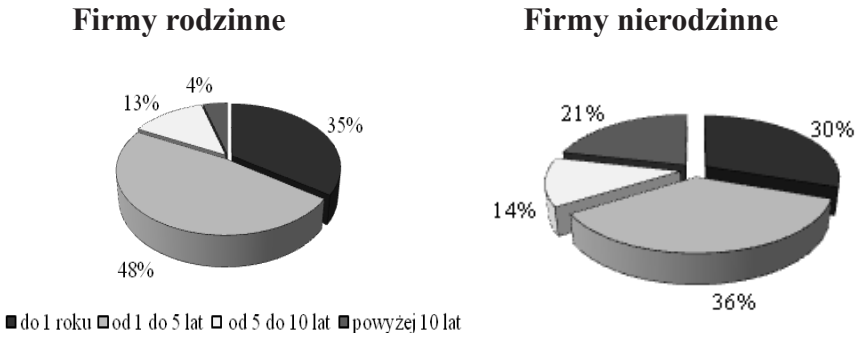
Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do zagadnień dotyczących kultury organizacyjnej i klimatu organizacji, istotny jest staż pracy w danej organizacji. Poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej, wartości grupy oraz wyjaśnienie, dlaczego członkowie grupy zachowują się w określony sposób, wymaga dokładnego poznania podmiotu. Dłuższy okres pracy w danej jednostce pozwala na zaobserwowanie większej liczby zmiennych, opisujących sytuację w przedsiębiorstwie, a przez to pełniejszą ocenę istniejącego stanu rzeczy. Wśród badanych dość liczną grupę stanowią osoby pracujące w danej firmie nie dłużej niż 1 rok. W przypadku firm rodzinnych jest to 34,8%, a nierodzinnych 30,4%. Najwięcej badanych pracuje ponad rok, ale nie dłużej niż 5 lat. Ciekawe jest to, że około 1/5 badanych pracujących w podmiotach nierodzinnych jest zatrudniona w tych jednostkach ponad 10 lat. W przypadku biznesu rodzinnego, na tak długi staż wskazało zaledwie 4,3% badanych (wykres 2).

Jak wskazano wcześniej, kultura danej organizacji i panujący w niej klimat kształtują postawy pracowników, ich stopień identyfikacji z firmą oraz wpływają na efektywność realizowanych przez nich zadań w organizacji. Wpływa on również na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści. W opinii ankietowanych obecna w ich firmach kultura organizacyjna w średnim zakresie kształtuje ich lojalność i zaangażowanie. Średnia ocena pracowników podmiotów nierodzinnych wyniosła 3,55. Nieco lepsza ocena została wystawiona kulturze organizacyjnej przez pracowników firm rodzinnych i wyniosła 3,78. Jednym z elementów identyfikacji przedsiębiorstw i tworzenie jej wizerunku jest zwyczaj noszenia firmowej odzieży. Jak wynika

z przeprowadzonych badań, jedynie 7,6% badanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwach jest zwyczaj noszenia odzieży firmowej. W firmach nierodzinnych na taki zwyczaj wskazało prawie 33% pracowników. Nisko oceniono również formę i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników firmy. W przypadku firm rodzinnych średnia wyniosła 3,22, a nierodzinnych 3,52. Nie jest to wynik wysoki, zważywszy na fakt, że rozwój kadry pracowniczej jest czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu w dłuższym okresie.

Wykres 2. Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku



Źródło: opracowanie własne.

W każdej organizacji bardzo istotny jest sprawny przepływ informacji. Właściwa komunikacja, to nie tylko jednostronne przekazywanie informacji, ale także możliwość przekazania przez pracowników swoich uwag i pomysłów. Jak wynika z badań, zwyczaj organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami dotyczy zaledwie 13,9% firm rodzinnych. W przypadku przedsiębiorstw nienależących do biznesu rodzinnego sytuacja wygląda nieco lepiej, ponieważ 46,8% badanych przyznało, że są organizowane tego typu spotkania. Oceniając możliwości przekazania swoich uwag, pomysłów, czy też opinii podczas takich spotkań, to są one niewielkie. Co ciekawe sytuacja ta nieco lepiej wygląda w przedsiębiorstwach rodzinnych, ponieważ w skali od 1 do 5, uzyskały one w tym zakresie ocenę 3,87, natomiast firmy nierodzinne 3,79. Różnica jest niewielka, przy czym wyższy wskaźnik dla biznesu rodzinnego może wynikać z bardziej bezpośrednich relacji w tego rodzaju podmiotach.

Efektywna realizacja celów organizacji wymaga odpowiedniej motywacji pracowników. Jak wynika z badań, jedynie 15,2% pracowników biznesu

rodzinnego kojarzy funkcjonowanie w firmie systemu motywacyjnego. W przedsiębiorstwach nierodzinnych wskazanie to jest wyższe i wynosi 38,0%. Wyższy wskaźnik wśród firm nierodzinnych może wynikać z większej liczby podmiotów dużych w tej grupie, które są bardziej sformalizowane i posiadają określony system motywowania. Wykorzystując skalę Likerta, ankietowani mogli także ocenić istniejący w ich organizacjach system motywacji. Z danych wynika, że w obu grupach ocena nie jest wysoka, ale w podmiotach o charakterze rodzinnym uzyskał on nieznacznie lepszą ocenę. Średnia ważona dla systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych wyniosła 3,35, natomiast w drugiej grupie podmiotów – 3,29.

Tworzenie odpowiedniego klimatu związane jest również z działalnością socjalną firm. Pracownicy biznesu rodzinnego działalność organizacji w tym zakresie ocenili jedynie na 3,00, a firm nierodzinnych na 3,48. Natomiast jeśli chodzi o organizację imprez sportowo-rekreacyjnych dla pracowników, to dotyczy ona niewielkiej grupy firm rodzinnych. Tego typu działania praktykowane są jedynie w 7,6% firm rodzinnych. W przypadku podmiotów nierodzinnych odsetek ten jest wyższy i wyniósł 29,1%.

Współpracy i wspólnej realizacji przyjętych przez firmę celów sprzyja pozytywna atmosfera. Z analizy danych wynika, że w firmach rodzinnych atmosfera pracy jest znacznie lepsza. Ankietowani ocenili ją na 4,13 w skali 5-stopniowej. W podmiotach identyfikowanych jako nierodzinne atmosfera w pracy uzyskała ocenę niższą. Pomimo tego, iż 64,5% ankietowanych oceniło ją jako dobrą bądź bardzo dobrą, średnia ważona dla niej wyniosła 3,79.

Podsumowanie

Podsumowując, należy podkreślić, że kultura organizacji jest bardzo istotna w kontekście efektywnego zarządzania firmą. Pomijanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną organizacją może być przyczyną braku efektywności zarządzania, dlatego współczesny menadżer nie może lekceważyć elementów związanych z kulturą organizacji, a szczególnie z klimatem organizacyjnym. Jak wynika z badań, w przypadku przedsiębiorczości rodzinnej widoczna jest mniejsza liczba wskazań takich elementów jak: organizacja zebrań z pracownikami, system motywacyjny, wsparcie socjalne, strój służbowy czy też organizowanie imprez sportowo-rekreacyjnych. Wynikać to może jednak z faktu, iż wśród podmiotów nierodzinnych

przeważały firmy duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników. W tego rodzaju jednostkach mamy do czynienia z wysokim stopniem formalizacji, a więc wskazane elementy zazwyczaj są częścią realizowanej strategii. Zaznaczyć jednak należy, że w stosunku do pracowników firm nierodzinnych, pracownicy biznesu rodzinnego zauważają większy wpływ obecnej w ich organizacji kultury na lojalność i zaangażowanie pracowników. Również lepiej oceniają przyjęty w organizacji system motywacyjny oraz panującą w pracy atmosferę.

Bibliografia

Ashley-Cotleur K., West King S. (1999), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, USASBE San Diego, California, January 14-17, 1999, dostęp: http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/TOC.pdf (odczyt: 10.11.2014).

Cameron K., Quinn R. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany,* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April.

Gorzeń-Mitka I. (2014), *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej* [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red. nauk.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa.

Lemańska-Majdzik A. (2014), *Firmy rodzinne na rynku nieruchomości – studium przypadku,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 7, część II, Wydawnictwo SAN.

Marjański A. (2010), *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce* [w:] *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach,* red. nauk. M. Matejun, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

Mikuła B. (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Z. 3.

Przybyła M. (2014), *Postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XV, Zeszyt 7, Część III, Wydawnictwo SAN.

Safin K. (2006) *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Schein E. (1989), *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji* [w:] *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, red. A. Marcinkowski, J. Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Sipa M. (2014), *Polska przedsiębiorczość rodzinna wobec wyzwań zmian pokoleniowych* [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red. nauk.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa.

Skalik J. (**2012),** *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. B. Mikuła, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Smolarek M. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie,* Zarządzanie, Zeszyt 2, red. M. Jabłoński, Sosnowiec.

Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk. B. Mikuła, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Stefański A. (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 7, część II, Wydawnictwo SAN.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Urban W. (2008), *Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych*, „Przegląd organizacji", nr 7–8.

Wiśniewska-Mikosik J. (2014), *Konsekwencje obecności kultury organizacyjnej w przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XV, Zeszyt 7, Część III, Wydawnictwo SAN.

Wojtowicz A. (2004), *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, zeszyt 5.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie", 4, CONTEMPORARY MANAGEMENT QUARTERLY 4/.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 119–132

Marzena Starnawska*

Politechnika Gdańska

Magdalena Popowska

Politechnika Gdańska

CSR in Family Business – Ethnocentric Meaning Socially Responsible?

Abstract: The aim of this paper is to provide framework and key issues relevant for research on social responsibility of family business. From providing two theoretical approaches towards social responsibility such as social capital concept commenting on the familiness as a family firm resource and capability; and the stakeholder theory we move to the state of the art of family business. Then, we discuss heterogeneity among famiy firms show how it can determine their CSR approach. We also refer to family cohesion to show the role of the nature of exchange systems on the nexus of family and business systems. Following this unique feature, we provide some basic family firm characteristics (family involvement, ownership and influence) and we aim to outline how these characteristics determine social responsibility in family business by referring to the relevant literature. We summarize by suggesting the inward orientation of socially responsible behaviors among family firms, where family is a stakeholder at stake. As a result, non-economic goals matter in long term meaning preservation of family ties or transgenerational value creation.
Key words: CSR, social responsibility, family business, social capital, stakeholder theory.

Introduction

Majority of family firms are small ones. It is also the case of Poland, as in 2009 there were around 38% family microenterprises, 28% small and 14%

*The work on this project has been partly financed by National Science Centre, decision no DEC-2011/03/D/HS4/04326

medium sized family companies. Therefore, the discussion on the social responsibility in family business should be placed in the context of the small business particularities and only additionally focused on the family business characteristics. Meanwhile, the scientific discussion regarding CSR in small business reality is definitely ongoing also in our country, there is still little evidence on the features of socially responsible approach in family owned companies. This paper is an attempt to start this discussion in Poland.

Banasiak [2014, p.126] argues that CSR is implemented in majority of large enterprises, and he claims that small enterprises, including family business, are supposed to start learning the rules and guidelines of CSR. Is it an adequate claim? What have small enterprises done, so far? Have they acted in socially irresponsible way if they needed to learn about dos and don'ts in CSR? What is the nature of CSR among small enterprises, among family enterprises? We believe that family business have their own, unique approach to social responsibility. They are socially responsible, and this responsibility takes an informal dimension. Perrini [2006, p. 311] defines it as 'sunken' CSR where social responsibility activities are not elements of formal strategic process and they are not visible from the outside of the company. That is why we would like to take a closer look at **family, family business characteristics** and discuss how they impact the social orientation of the firms. We are aware that the discussion in this paper does not fully cover all biographic, and other family and family business related features. Family firms are regarded in both negative and positive terms in relations with their stakeholders. This may determine different nature and orientation in their social responsibility.

1. Theoretical approaches to social responsibility

For the discussion of social responsibility, two theoretical approaches can be adopted-one is the **stakeholder theory** and the other is **social capital concept**. It is argued that the former is more applicable in case of large enterprises whereas the latter is closer to explaining small enterprise involvement in socially responsible behaviors [Perrini 2006, p. 305; Russo and Perrini 2009, pp. 207–221]. In stakeholder theory, corporate social responsibility leads to relations of enterprises with its stakeholders. In social capital approach, corporate social responsibility results from the

interactions, relations through which enterprise builds its social capital. To understand the background for theoretical approach, Perrini [2006, p. 306] recalls two main, parallel explanations. One explanation derives from the different policy approaches and organizational attempts working to promote idea of socially responsible business. This is where a variety of CSR actions are undertaken and formal definitions are proposed. It is more of a top down approach. The other explanation comes from the appreciation and acknowledgement of social issues among organizations and their environments. Here, clear formal rules, codes of conduct for management are introduced into the business. They have developed more from the bottom up initiatives.It is argued whether the two approaches are alternative, or complementary, when understanding the involvement of small enterprise in social responsibility.

1.1 Stakeholder theory

The interest in **stakeholder theory** with reference to socially responsible behaviors, comes from the understanding of CSR and the interactions on the level of the business and society. It has resulted in an appreciation of different ways how a company can increase its performance, thanks to maintaining relationships with otheractors. Thisis wherestakeholder management has become of large importance. Freeman [1984, p. 49] speaks about stakeholders as "those groups that can affect or are affected by the achievement of organization's purpose". These groups are the central issue in the stakeholder theory. There are many ways in which research interprets stakeholder theory. For example, it is argued that the enterprises should act responsibly not only because they aim to avoid the stakeholders' pressures, but also because they want to act for the better in the society. Perrini [2006] in his overview of CSR concept development, reminds that in the 1990's triple bottom line idea was combined with the CSR management next to the stakeholder approach. Finally, until today, CSR is related to long-term value creation in terms "of responsiveness of businesses to stakeholders' legal, ethical, social and environmental expectation, CSR is one outcome of these developments" [Raynard and Forstater, 2002, p. 6; Perrini 2006, p. 308].

Today, stakeholder approach to CSR has been widely accepted among organizations. What is important is that the dynamics in the stakeholder

environment are emphasized [Dunfee 1991; Hasnas 1998; Russo and Perrini 2009]. Accordingly, CSR is not regarded only as the outcome, as a result of the process, but also is process itself, a strategic orientation of an organization.

1.2 Social capital concept

The concept of **social capital** has been applied mainly in the context of SMEs' engagement in CSR. For Russo and Perrini [2009, p. 210] social capital touches upon some key elements of business ethics such as transparency, goodwill, good citizenship [Russo, Perrini 2009]. These authors have used Putnam's definition of social capital "social capital refers to connections among individuals – social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them […] that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions" [Putnam 1993, p.167; Russo and Perrini 2009, p. 210]. For Napahiet and Ghoshal[1998, p. 243] social capital is the "sum of the actual and potential resources that are embedded within, available through and derived from the network of relationships possessed by an individual or a social unit". Ethical issues such as for example trust, good relationships with selected suppliers and clients, good relationships with employees have been appreciated as key for the development these enterprises. The use of formal procedures, standards, codes of conduct, seem time and resource consuming for small business. Therefore, interpersonal networks, are of importance for them, anddetermine how social responsibilityexercised. As economic action is embedded in social context [Granovetter, 1985], entrepreneurs' social networks are embedded in economic context [Jack and Anderson2002, pp. 1–22]. Also, social capital accumulates thanks to the formal networks, networking with other organizations, across industries, involving charity and volunteering. Overall, following Putnam's approach, features of social capital define elements of civic community [Perrini 2006, p. 309; Putnam 1993, p. 177]. It implies that some organizations, small enterprises in particular, are embedded in local communities where they operate. It is not only that CSR tools and approach gives guidance on how organizations should act in their communities. The relational and cognitive, structural dimensions of social capital they create, manifest their embeddedness in the local contexts. They naturally contribute to the socially responsible

behaviors.In the discussion of social capital, as one of the forms of capital apart from human and physical capital that enterprises utilize, we draw the attention to the concept of **familiness**, that has recently emerged in recent literature on family business. Familiness is closely related to social capital as it means "resources and capabilities that are unique to the family's involvement and interactions in the business" [Pearson et al. 2008, p. 949]. This is the familiness as the source of competitive advantage, that leads to increase in family wealth and value generation. Popczyk [2014, p. 133] refers to strong moral infrastructure and emotional trust as assuring long term linkages among family members. For Pearson and other authors, familiness brings about positive outcomes when family is involved in the business. It is the regular interaction between family, business and individual family members that make these resources and capabilities unique. This, from the resource based view perspective gives a family firm a unique competitive advantage. Nevertheless, so far researchers have not fully managed to trace roots of familiness as well as different types of familiness.

2. Family business characteristicsand their relevance forsocial responsibility

Being a part of them, in many areas family firms are similar to small enterprises. They have limited staff to cope with new management approaches and concepts, including CSR, they establish stronger relationships with a local community they operate in, they do not make strategic plans to recognize and value their stakeholders. On the other hand family influences on the management and governance, succession, ownership make family business unique, different from non-family business.Another significant direction for difference is long-term thinking. Usually, small enterprises operate in short term perspective, do not have extant plans for the future, and want to achieve profits as quickly as possible. This can be different in case of family firms, which we claim, are more long term focused. Family firms very often prioritizenon-financial goals, that do not follow the business logic. This helps to maintain their socio-emotional wealth, which is kind of value they experience, get, instead of getting profits. Therefore, they are more inclined to be socially oriented even if this does not generate economic benefits [Popowska and Starnawska, 2015; Berrone, Cruz and Gómez-Mejía, 2012].

2.1 Demographic (biographical) characteristics

Biographical characteristics of families and family business may determine the differences in how social responsibility is exercised.Deniz and Suarez [2005, pp. 27–41] argue that too often family business are treated as a homogenous groups, meanwhile characteristics such as size, age, generation of the family business as well as family involvement are used to explain the variety of their behaviors [Deniz, Suarez 2005; Sharma 2003].

In their work, Quazi and O'Brien [2000] propose a model with two dimensions on how CSR can be practiced and evaluated. One dimension refers to the scope of social responsibility actions, from narrow to wide. Companies with a 'narrow' CSR conform only to economic and legal responsibilities, according toCaroll's [1979, pp. 497–505] classification. The aim of the business is to provide goods, maximize the profit and follow legal regulations. The 'wide' approach means business makes efforts to meet society expectations, in the area of environment, working for the community well-being, being philanthropists.This approach is closer to the stakeholder perspective and helps to understand why enterprises go beyond profit maximization and act for the benefit of the society.

The other dimensionproposed inQuazi and O'Brien's model includes how social responsibility is regarded by organizations or what is the outcome of its implementation.One viewis that CSR is a cost generation activity. This brings disadvantages for companies, even more common among smaller enterprises which consider costs are one of the key factors in their market survival [Ahmed et al 1998; Deniz, Cabrera 2005]. On the contrary, there are enterprises that regard CSR actions and outcomes as benefit generating. It is taken from the long-term approach to CSR and its benefits for the company and for the society.In the long term CSR is a kind of investment, where short-term cost will be converted into long-term benefit.

Based on these dimensions of social responsibility nature, scant evidence shows [Deniz and Cabrera 2005] that there are no significant differences among family firms, and they display large heterogeneity in their socially responsible behaviors and attitudes.

Family business, in terms of its relations with environment differ from non-family firms in one main aspect. Family itself should be considered

as a particular stakeholder. This difference in terms of CSR involvement is highlighted by Matejun [2010, pp. 263–274]. So this is where family influences on the management and governance, succession, ownership that makes family business unique, different from non-family business. These affect the company's operations, strategies, how they are designed and implemented. Discussing the responsibilities of family business towards stakeholders. Debiz and Cabrera Suarez [2005 pp. 27–41] provide two contrary extreme types. In one case, family business characterized by nepotism, prioritizes the interest of family before the business, does not focus on the business outcomes, could display market adaptation problems, and problems with preparation for and succession itself. As a result family business may operate poorly, and even basic CSR in economic dimension can be regarded as cost. Orientation and responsibility for doing business is very low and that is how family firm can act not fully socially responsible Here, thefamily is a stakeholder but in narrow approachbeing fair means no free riding, justice is a minimum standard of living for the least productive family member.In this case family business is far away from other, wider responsibilities such as ethical or discretionary ones.

The other approach presents family business that provide high quality products, guarantee protection for all employees, care for the community, family involving for the benefit for the community and company. They display involvement in philanthropic activity and very often contribute their personal resources for social purpose. In this case, it seems like a long-term, wider approach to CSR. No doubt the scope of CSR and stakeholders at stake is broader and so the family is not the sole stakeholder. Again, some researchers argue that this approach is less common among smaller firms [Debiz, Cabrera Suarez 2005, pp. 27–41]. These authors claim that differences in these two approaches are deeply rooted in the family values, so we would need to think deeper, beyond biographical characteristics of firms to explain heterogeneity in socially responsible behavior, involvement.

In terms of other **biographical characteristics** of family business such as age, the generation of the family business, there can be made some other interesting assumptions. In the first generation of family business, leaders very often adopt paternalistic behaviors, organizational structure is hierarchical, they keep the power in their own hands as founders, and do not trust individuals beyond family. Some systems of employee control

are implemented but leaders do not invest in their development. This may change with the movement to next generations in leadership of family business. Dyer [1986, pp. 401–416] provides evidence that there is more participative pattern in second generation companies, where they become more oriented towards groups, employees gain more trust, and there are more universal management criteria (as opposed to paternalistic in nepotism). Such approach can follow the modern model of CSR.

Taking the above discussion into consideration, it is possible that different CSR approaches may be related to features like size, age or family generation involved in the business. However, the scarce data, evidences that it is not the case and this makes potential for future research.

2.2 Family cohesionand familiness

One of the family business characteristics underlined in the literature is **family cohesion**, which impacts upon the ethics in the enterprise. Long and Matthews [2011, pp. 287–308] talk about families in family firms characterized as **generalized exchange systems** (GES) as opposed to restricted exchange system (RES) which are more typical for non-family firms. GES means norms of unilateral and indirect reciprocity. Actors in the organization do not expect direct or immediate returns from their interactions. The relationships are values themselves. If obligations take place they made to the other individual but to the group of individuals in the organization i.e. the whole family. When one party breaks the rules of exchange it is o the problem or business of the other cheated party but the whole group [Long and Matthews 2011]. GES means reliance on friendship, kin relationships, where emotions and the interaction of individuals are collectivist, cohesive, homogenous [Long and Matthews 2001: 291]. This represents a stewardship approach. GES indicate high cohesion among individuals in the organization which in case of family business are family members operating in the enterprise. GES is contrary to RES, where individuals focus on self-interest, exchange relationships lead to particular achievements, and their short term outcome is expected. In RES, the interactions are systems where mutual, direct reciprocity is expected. This kind of approach reduces group cohesion and reminds agency, not stewardship approach.

With respect to family cohesion, ethics has a peculiar manifestation, as it represents non-economic goals set inside the family business, **trans-**

generational sustainability orientation and strong interpersonal ties. In such cases, the economic goals of a family, are very close to the goals of the family itself., where family operates with long term view, invests in group identity and sustainability of the business across generations, for the sake of preserving family ties, community [Long and Matthews 2011, p. 296]. The proclivity to transgenerational sustainability is the manifestation of family firm ethos.

Also, the presence of generalized exchange systems determines more focus on non-economic goals that are family centered. Relationships and immanent goods (social capital, common identity) and leads to the family firm behaviors to generate non-economic goals. They want to build family value over time. The GES form of exchange systems reminds the familiness as a resource in the family business. Therefore, it can be claimed again, that manifestation of social responsibility takes place at the level of family involvement in the business and its long term orientation, towards non-economic goals, where transgenerational sustainability and strong ties in family are at the core interest of family firm. The familiness is generated amidst the interactions of two systems of family and business.

When talking about social issues, or manifestations of social responsibility here, they are apparent on the level of family business outcomes. Chrisman and others [2003] and just like Pearson and other authors [2008, p. 952] argue that familiness determines noneconomic outcomes of the family business. For them these outcomes are: preservation of family ties and value creation among generations. It seems that this mission of family firms goes beyond profit making and encompasses social mission – i.e. thinking of caring for non-economic values for the sake of family, family business sustainability. At the same time, the mission, is directed inwards, for the benefit of the family, family business and does not consider wider scope of stakeholders.

2.3 Family involvement

There are varying definitions of family business, but the family involvement is the most prevalent criterion. The general definition provided by O'Boyle et al [2010, p.311] suggests "*family involvement represents a substantial family presence in ownership, governance, management, succession and/or employment*". He argues that there is a positive correlation between this criterion and

a financial performance of the company [Burkart, Pannuzi and Shleifer, 2003]. Recent literature, in the context of social responsibility of family businesses, uses new concepts of the **Proactive Stakeholder Engagement** (PSE) and of the **Socioemotional Wealth** (SEW) [Hirigoyen and Poulain-Rehm 2014, pp. 243–245;Cennamo et al. 2012]. The PSE is based on the assumption that the family managing a companyoften prefers non-financial objectives which are not always in line with the economic business logic and allows them to maintain the SEW. Proponents of this concept believe that family business owners engage in social activities, even ifit brings no commitment to economic benefits, and this is because the family receives some kind of socioemotional gains important for the family. According to this concept, the founders of family firms perceive them as an extension of their ego, and thus, companies reflect their fundamental values and are a reflection of the self-assessment of family members. Family values present in thecompany are homogeneous and express themselves in a more affective than the average relationships, solidarity, loyalty and care for the reputation of the company, since it is very oftenequal to the reputation of the family. Any irresponsible behavior can lead to loss of SEW, resulting in the stigmatization of the family business as an organization socially irresponsible. Some of these family values are considered to be fundamental and deeply rooted in the collective family subconsciousness, and others that are determined by situational or generational factors. Future generations of family businesses are an important stakeholder, essential to their survival. Treatment of the next generations as stakeholders is included in the aforementioned socioemotional dimension, where coexist their future and interest [Delmas, Geargaud 2014, p. 244]. Therefore, family firms engage in significantly more positive social initiatives that nonfamily firms. The more a family is involved in the business, the more a family firm will take stakeholders into account when making decisions that have socially responsible implications [Bingham 2011; Van Gils et al. 2014, pp. 193–205].

2.4 Family ownership, control and influence

Studies show that increased family involvement in the ownership of the family business increases its interest in philanthropy, which is a discretionary form of corporate social responsibility [Campopiano et al. 2014]. The concern is to preserve the firm legacy and in particular its honor

especially when the company bears the family name. Connected with the ownership, control and involvement, stewardship approach argues that in family enterprises, both owners (family) and managers (salaried employees) have a menial attitudes towards the organization, and their goals are similar to long-term business objectives, which must be supported, developed and transferred to the future generations. Family members are selflessly devoted to the company, its functioning and put the business and environmental goals of the local community before their own objectives. Family seeks to sustainability and business continuity, recognizing philanthropy as the best way of stewardship to the local community. Stewardship in the family business is characterized by an important investment in the future of the company and a strong desire to follow the long-term objectives, even at the expense of short-term objectives.

On the other hand, greater family involvement in management processes reduces the commitment to social issues [Campopiano et al., 2014]. This may be connected with the complexity of management functions in a small company and the consequent time scarcity inhibitory to the strategic management orientation.

Conclusions

Family business, especially of the small size has a lot in common with any other small business representative, especially in terms of the company organization, management style and market behaviours. They are very heterogeneous but also have some common characteristics, giving them particular paths in their approach to CSR. As noted in the literature, the age of the business positively determines socially responsible behaviors. Their relationship with different company stakeholders is more affective, and family itself is a stakeholder at stake, especially when it comes to the reputation sustainability with regard to the future generations. This shows the ethnocentric nature of the social responsibility of a family firm.Here, the Generalized Exchange Systems, Proactive Stakeholder Engagement and Socio-Emotional Wealth explain the long term orientation of family firms, their drive for trans-generational sustainability, the priority of non-economic goals over other goals on the family-business nexus. Despite the fact that among researchers there is no consensus whether family firms are more concerned with responsible behavior or not, their long term

orientation and the set of unique valuesgive them a special drive in this area.

And what about Polish family firms? Do they consider this business dimension as an important one? The results of the recent survey [KPMG, January 2015] show that 49% of Polish (against 34% of Europeans) respondents emphasized the importance of the philanthropy in their day to day activity. Despite it was one of the less important business objectives, this score is rather promising. This question definitely requires more research and analysis.

Still we do not know much about the 'sunken' dimension of social responsibility that has been argued throughout our literature review in this paper. However, the existing theory indicates that CSR approach is more internally oriented i.e. family firms act responsibly focusing on the benefit and interest of the family: being at the same time the key actor in the family-business systems nexus and key stakeholder. We would suggest to extent Russo and Perrini's [2009] explanations for different theoretical approaches, that majority of socially responsible behaviors among family firms rests in their family contexts where family itself is the most important stakeholder and the responsibilities about it emerge and grow organically. Without doubt, this suggestion shows direction of some further research potential opportunities for the future.

References

Ahmed N.U., Montagno R.V., Flenze R.J. (1998), *Organizational Performance and Environmental Consciousness: an empirical study*, "Management Decision", 36(2), pp. 57–62.

Berrone P., Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research,* "Family Business Review", 25(3), pp.258–279.

Bingham J.B., Dyer W.G., Smith I, Adams G.L. (2011), *A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms*, "Journal of Business Ethics", 99(4), pp. 565–585.

Blasiak A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. III, pp. 125–134.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family Firms*, "Journal of Finance", 58, pp. 2167–2202.

Campopiano G., De Massis A., Chirico F. (2014), *Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management*, "Family Business Review", 27(3), pp. 244–258.

Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "The Academy of Management Review", 4(4), pp. 497–505.

Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 36(6), pp. 1153–1173.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R. (2003), *A unified systems perspective of family firms performance: An extension and integration*, "Journal of Business Venturing", 18(4), pp. 467–472.

De la Cruz Deniz M., Cabrera Suarez MªKatiuska (2005), *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics", 56 (1), pp. 27–41.

DelmasM.A., Gergaud O. (2014), *Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business*, "Family Business Review", 27 (3), pp. 228–243.

Dunfee T.W. (1991), *Business Ethics and Extant Social Contracts,* "Business Ethics Quarterly"*,* 1(1), pp. 23–51.

Dyer W.G. Jr (1986), *The family: The missing variable in organizational research,* "Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4), pp. 401–416.

Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure – the Problem of Embeddedness*, "American Journal of Sociology", 91(3), pp. 481–510.

Hasnas J. (1998), *The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed*, "Business Ethics Quarterly", 8(1), pp. 19–42.

Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. (2014), *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach*, "International Journal of Financial Studies", 2(3), pp. 240–265.

Jack S., Anderson A.R. (2002), *The effects of embededdness upon the entrepreneurial process*,"Journal of Business Venturing", 17(5), pp. 1–22.

Long R.G., Matthews K.M. (2011), *Ethics in the Family Firm: Cohesion through Reciprocity and Exchange*, "Business Ethics Quarterly", 21(2), pp. 287–308.

Matejun M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych* [w:] Z. Pisz, Rojek M. Nowosielska (ed.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", 56, Wrocław, pp. 263–274.

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing", 58(3), pp. 20–38.

Napahiet J., Ghoshal S. (1998), *Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", 23(2), pp. 242–286.

O'Boyle E.H., Rutherford M.W., Pollack J. M. (2010), *Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study*, "Family Business Review", 23(4), pp. 310–326.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a theory of Familiness: A social Capital perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 32(6), pp. 949–969.

Perrini F. (2006), *SMEs and CSR Theory, Evidence and Implications from an Italian Perspective*, "Journal of Business Ethics", 67(3), pp. 305–316.

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", t.XV, z.7, cz.II, pp. 133–145.

Popowska M., Starnawska M. (2015), *O mniej lub bardziej słodkim cukrze czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, Paper submitted to XI Konferencja Naukowa Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw „Mikrofirma 2015", 11–13 maja.

Putnam R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton NJ.

Quazi A.M., O'Brien D. (2000), *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", 25 (1), pp. 33–51.

Raynard P., Forstater M. (2002), *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.

Russo A., Perrini F. (2010), *Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs*, "Journal of Business Ethics", 91(2), pp. 207–221.

Russo A., Tencati A. (2009), *Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms*, "Journal of Business Ethics", 85(2), pp. 339–353.

Sharma P. (2003), *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*, paper presented at the Academy of Management's 2002 annual conference in Denver [online] http://legacy.wlu.ca/documents/842/2003-01-MOB.pdf, access 12 January 2015.

Van Gils A., Dibrell C., Neubaum D.O., Craig J.B. (2014), *Social Issues in the Family Enterprise*, "Family Business Review", 27 (3), pp. 193–205.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 133–146

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku

Dobre praktyki małych i średnich firm w obszarze społecznej odpowiedzialności

Good Practices in Small and Medium Enterprises in the Area of Corporate Social Responsibility

Abstract: Operating in a turbulent environment forces businesses to constantly keep up to date with changes and search for new solutions, or even to try to forecast approaching shifts and to prepare for them. At the same time it makes firms watch and learn from other companies and use tried and tested methods in various areas of business activity.
This article focuses on good practices applied by small and medium enterprises in the field of corporate social responsibility. The paper aims to present and popularise such practises. The activities were chosen using descriptions from "Raport. Odpowiedzialny Biznes" editorials.
Key words: good practices, small and medium enterprises, corporate social responsibility.

Wstęp

Funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu zmusza podmioty gospodarcze do ciągłego podążania za zmianami, do poszukiwania nowych rozwiązań w odpowiedzi na te zmiany, a nawet do prób przewidywania nadchodzących przeobrażeń i wcześniejszego przygotowania się do nich. Takie zachowanie wymaga od przedsiębiorstw niezwykłych umiejętności – zdobywania informacji na tyle pewnych, aby na ich podstawie tworzyć scenariusze strategii, odwagi w działaniu, a czasami wręcz ryzykanctwa, pozwolenia sobie na porażkę, nawet kosztowną. Czy wszystkie firmy ta-

kie cechy przejawiają? Z pewnością nie, stąd dla niektórych najlepszym rozwiązaniem w sytuacji zmiennego otoczenia jest obserwowanie innych podmiotów, podpatrywanie rozwiązań wprowadzanych przez innowatorów i dopasowywanie do swoich możliwości. Szczególnie wydaje się to korzystne w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które mogą uczyć się na doświadczeniach wybranych organizacji, oceniając wcześniej wady i zalety obserwowanych pomysłów. Stąd taka popularność koncepcji określonej mianem benchmarkingu, a oznaczającej uczenie się od najlepszych. Benchmarking łączy się ściśle z tzw. dobrymi praktykami, które sprawdzone w działaniu przez inne firmy, mogą stać się podstawą sukcesu kolejnych przedsiębiorstw. Dobre praktyki znajdujemy w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dobrych praktyk w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz wskazanie korzyści, które wiążą się z działalnością społecznie odpowiedzialną. Hipoteza postawiona w opracowaniu brzmi – sektor małych i średnich firm generuje szereg dobrych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności, które stać się mogą przykładem do naśladowania dla innych podmiotów.

W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu, materiały internetowe oraz raporty Odpowiedzialny Biznes w Polsce.

Istota dobrych praktyk

Chcąc przedstawić przykłady dobrych praktyk w obszarze społecznej odpowiedzialności, należy najpierw pokazać istotę terminu dobra praktyka. Nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji tego terminu. Definicje dobrej praktyki nawiązują do takich pojęć jak: wymiana informacji, uczenie się od innych, przejmowanie najlepszych rozwiązań wypracowanych przez inne organizacje. Dobrymi praktykami mogą być wszelkie przedsięwzięcia cykliczne lub jednorazowe, które pozwalają na skuteczną i opłacalną pod względem ekonomicznym realizację zadań i osiąganie celów. Ponadto dobre praktyki muszą być uniwersalne, czyli możliwe do zastosowania w innych organizacjach [http://www.dobrepraktyki.utp.edu.pl/projekt.html].

a. A. Karwińska, D. Wiktor stwierdzają, że dobra praktyka jest, jak wskazuje samo określenie – praktyką – czyli działaniem, nie zaś zbiorem samych zasad postępowania, reguł, idei, pomysłów na wykonanie zadania. Dodatkowo, praktyki muszą być uznane za dobre. „Zwykle oce-

na odnosi się do celów przyświecających działaniom. Dobra praktyka będzie zatem prowadziła organizację do osiągania jak najlepszych lub ponadprzeciętnych rezultatów.(…) Powinna być przetestowana, czyli wykazać swoją przydatność i wartość w dochodzeniu do zamierzonych celów" [Karwińska, Wiktor 2008, s. 6]. Inaczej na dobrą praktykę patrzy K. Rutkowski. Uznaje, że dobra praktyka to praktyka najlepsza, która została przejęta i wdrożona przez inne firmy, stając się swoistym wzorem do naśladowania, swoistym standard dla szerszego grona firm [Rutkowski 2006, s. 3]. Niezależnie od podejścia, dobre praktyki stanowią praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów i przynoszą określone, pozytywne rezultaty, dając organizacji możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie powinny być na tyle uniwersalne, aby można je było zastosować z powodzeniem w innych podmiotach.

Wspomniane wcześniej autorki dodają także, iż zasadnicze cechy pojęcia dobrej praktyki to: skuteczność, wydajność, planowanie, refleksyjność, innowacyjność, uniwersalność, etyczność [Karwińska, Wiktor 2008, s. 7]. Lista ta nie jest wyczerpująca i stanowi punkt wyjścia do dalszych, szczegółowych analiz.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność, jako obszar dobrych praktyk, stanowi stosunkowo nowe zagadnienie. Sama koncepcja społecznej odpowiedzialności jest bowiem ciągle uznawana za ideę kształtującą się, formującą swoje podwaliny tak teoretyczne, jak i praktyczne. Stąd uznać należy, że godne naśladowania przykłady z tego obszaru są szczególnie warte upowszechniania.

Można przyjąć, iż wzrost zainteresowania ideą społecznej odpowiedzialności wiąże się z [Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)]:

– rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju, podkreślającej potrzebę uwzględnienia w działalności gospodarczej, oprócz wymiaru ekonomicznego, również czynników społecznych i środowiskowych, w celu zaspokojenia potrzeb nie tylko obecnego, ale i przyszłych pokoleń;
– rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, domagającego się zwiększenia znaczenia praw człowieka, równouprawnienia, właściwych stosunków pracy, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrony konsumentów czy ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko;

– dążeniem biznesu do samoregulacji w celu zwiększania przejrzystości działalności gospodarczej i jej skutków, w tym ograniczenia korupcji i nieetycznych zachowań w biznesie oraz stosowania tzw. dobrych praktyk w relacjach z zainteresowanymi stronami;
– postępującym procesem globalizacji, który spowodował, iż przedsiębiorstwa stały się ważnym aktorem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych, a podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR jest postrzegane jako dowód na przestrzeganie dobrych praktyk biznesowych.

Idea społecznej odpowiedzialności jest obecnie definiowana najczęściej zgodnie z normą ISO 26000 jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianą poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które [Pawłowska]:
– przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa,
– uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
– jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
– jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Taka definicja społecznej odpowiedzialności, zdaniem jej twórców ma wskazywać na możliwość podejmowania takich działań przez wszystkie podmioty, niezależnie od branży, formy własności czy wielkości. Jest więc dopasowana także do specyfiki małych i średnich firm.

Norma 26000 proponuje też własne podejście do obszarów, w których podejmowane mogą być działania społecznie odpowiedzialne [User Guides ISO 26000]. Są to:
– Organizational governance – zarządzanie firmą z uwzględnieniem interesu społecznego, praw interesariuszy i zasad społecznych,
– Human rights – działalność z poszanowaniem praw człowieka i jego godności,
– Labor practices – odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi,
– Environment – działania w zakresie szeroko rozumianej ochrony środowiska naturalnego,
– Fair operating practices – przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji,
– Consumer issues – uczciwe i transparentne zachowanie firmy w stosunku do konsumentów,

– Community involvement and development – działanośc na rzecz społeczności lokalnych.

Dlaczego dobre praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności należy uznać za warte zainteresowania i popularyzacji? Otóż aktywność społecznie odpowiedzialna pozwala organizacjom realizować różnorodne korzyści, przyczyniając się do budowania przewagi konkurencyjnej. Do korzyści tych zaliczyć należy [Korzyści z CSR]:

– możliwość kształtowania długofalowych, opartych na zaufaniu, relacji z interesariuszami zewnętrznymi,
– tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz orientacja na długotrwały i stabilny wzrost,
– większą odporność na sytuacje kryzysowe,
– zbudowanie przejrzystej, opartej na współpracy oraz wysokich standardach etycznych kultury organizacyjnej,
– możliwość tworzenia pozytywnego wizerunku,
– budowanie marki pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów do pracy, jak również wzrost poziomy satysfakcji pracowników, ich lojalności i motywacji,
– pozytywne postrzeganie władz spółki, które zainicjowały i podejmują działania w obszarze CSR przez obecnych i potencjalnych inwestorów.

Oczywiście w praktyce, każda z firm podejmujących działania społecznie odpowiedzialne może dostrzec także inne korzyści ze swojej aktywności, zależne od obszaru zaangażowania, poziomu tego zaangażowania i wcześniejszego zaplanowania tych działań.

Przykłady dobrych praktyk małych i średnich firm w obszarze społecznej odpowiedzialności

Przykłady dobrych praktyk w sektorze MSP z obszaru społecznej odpowiedzialności zaczerpnięto z raportów Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Raporty te publikuje od ponad dziesięciu lat Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W raportach znajdujemy opisy wybranych wartościowych działań różnorodnych podmiotów.

Dobre praktyki zamieszczane w Raportach analizowane są pod kątem następujących cech [Dobre praktyki]:

– adekwatność – oceniane jest to, na ile prezentowane rozwiązania są wyrazem odpowiedzialności firmy? Na ile są powiązane z misją i wizją firmy, jej celami i wartościami?

– innowacyjność – pod uwagę brane jest to, czy to innowacyjne rozwiązanie na polskim rynku lub w danej branży?
– wzajemne korzyści – cecha ta pokazuje, na ile w danej praktyce widoczne są wyraźne korzyści dla firmy i interesariuszy?
– wymierność – pokazuje czy i w jaki sposób mierzy się efektywność danej praktyki, jej wpływ ekonomiczny, ekologiczny i społeczny?

Wśród przykładów dobrych praktyk odnaleźć można także inicjatywy podejmowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie jest to znacząca grupa praktyk, jednak zaobserwować można, iż liczba praktyk analizowanych firm z roku na rok się zwiększa.

W tabeli nr 1 przedstawiono zestawienie liczby praktyk opisanych w raportach, z uwzględnieniem liczby inicjatyw z sektora MSP. Tabela obejmuje lata 2011–2013. W roku 2011, ze względu na ogłoszenie w 2010 roku normy ISO 26000, zmienił się bowiem sposób zaliczania dobrych praktyk do poszczególnych obszarów działań społecznie odpowiedzialnych.

Tabela.1 Liczba opisanych dobrych praktyk

Liczba dobrych praktyk	2011		2012		2013	
	Ogółem	W tym zgłoszonych przez MSP	Ogółem	W tym zgłoszonych przez MSP	Ogółem	W tym zgłoszonych przez MSP
Praktyki ze wszystkich obszarów łącznie, w tym:	209	20	252	28	405	66
Ład organizacyjny	18	1	24	1	33	3
Prawa człowieka	5	2	3	0	12	1
Praktyki z zakresu pracy	66	6	60	4	67	9
Środowisko	37	6	44	6	81	9
Uczciwe praktyki operacyjne	8	3	16	2	20	4
Zagadnienia konsumenckie	4	0	17	1	22	1
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	71	2	98	14	170	39

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli sugerują, iż obszary społecznej odpowiedzialności, najważniejsze dla małych i średnich firm, bowiem w tych obszarach zgłoszono najwięcej praktyk, to:
– praktyki z zakresu pracy,
– środowisko,
– zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Zestawienie w tabeli koresponduje z wynikami badań „Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR". Autorzy badań wskazali obszary realizacji aktywności społecznie odpowiedzialnej, których rozwój jest bardzo ważny z punktu widzenia interesu społecznego, a także ma duże szanse powodzenia uwzględniając obecny stan zainteresowania i akceptacji koncepcji CSR wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Do obszarów tych zaliczono [Nikodemska-Wołowik 2011, s. 54]:
– odpowiedzialne relacje rynkowe,
– praktyki w miejscu pracy,
– zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności,
– odpowiedzialność za środowisko naturalne.

W niniejszym opracowaniu do opisu wybrano praktyki zgłoszone w trzech, powtarzających się w powyższych wyróżnieniach, obszarach.

W obszarze praktyki z zakresu pracy ciekawą inicjatywę zgłosiła firma ATERIMA. U**względniając rosnącą liczbę rodziców w firmie,** przedsiębiorstwo realizuje projekt „Rodzice Pracują!". Celem programu jest to, aby wszyscy zatrudnieni w organizacji mogli **skutecznie łączyć rolę pracownika z rolą rodzica lub opiekuna.** Program oparto na przeprowadzonym w firmie badaniu potrzeb pracowników. W ramach programu organizacja *stopniowo wprowadza udogodnienia dla rodziców pracujących w firmie. Niezależnie od działań wewnątrz organizacji, prowadzona jest także akcja edukacyjna skierowana na zewnątrz, a dotycząca trudnej dla wielu rodziców komunikacji z pracodawcą w kwestiach związanych z urlopem macierzyńskim i rodzicielskim oraz powrotem z dłuższej nieobecności spowodowanej opieką nad dzieckiem, do pracy.* Firma podjęła współpracę z portalem Mamo Pracuj, w którym współtworzy cykl „Zdaniem pracodawcy" prezentujący spojrzenie na mamę w pracy z drugiej strony. Być może dzięki programowi z urlopów ojcowskich skorzystało w firmie 100% uprawnionych mężczyzn. W grudniu 2013 roku ATERIMA otrzymała nagrodę za zwycięstwo w konkursie „Firma Przyjazna Ojcom" – zdobyła pierwsze miejsce w kategorii średnich przedsiębiorstw. Dodat-

kowe działania w ramach programu to np. zorganizowanie spotkań choinkowych czy **film z udziałem dzieci pracowników ATERIMA** [Raport 2014, s. 47; http://www.aterima.pl/o-nas/spoleczna-odpowiedzialnosc].

Firma Sandvik, producent maszyn i urządzeń dla górnictwa, zgłosiła praktykę w zakresie podnoszenia bezpieczeństwa miejsca pracy. Posłużyła się ona konkursem jako formą interakcji z pracownikami. W ramach Programu EHS (Environment, Health and Safety) dotyczącego systemu organizacji bezpiecznych stanowisk pracy, ochrony zdrowia i środowiska naturalnego, zorganizowała konkurs EHS Leadership Award. W ramach konkursu wśród pracowników promowano dobre praktyki z zakresu bezpieczeństwa, a jednocześnie rywalizacja miała zachęcić do aktywnego i trwałego wkładu w doskonalenie systemu EHS w firmie, tak aby stawał się on częścią codziennego zachowania i kultury organizacyjnej w miejscu pracy. Uczestnicy zgłaszający najlepsze praktyki są nagradzani kwartalnie i rocznie [Raport 2012, ss. 49–50].

Firma ASTOR, działająca w branży IT, także zgłosiła praktykę w formie konkursu. Celem konkursu jest wyróżnienie najlepszych pracowników. Co ciekawe, nagrody przyznawane są pracownikom przez pracowników. Laureatów konkursu wybiera się w demokratycznych wyborach, które są bezpośrednie i tajne. Nad ich prawidłowym przebiegiem czuwa Komitet Organizacyjny, złożony z przedstawicieli pracowników z różnych działów. W pierwszym etapie wybierani są kandydaci do nominacji, w drugim – osoby nominowane do nagrody, w trzecim spośród nominowanych dokonywany jest wybór laureatów. W ostatnich latach do nagrody nominowano 13 pracowników. W 2009 roku firma przyjęła jako motto Konkursu ASTOR zawołanie „Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego!", a nagrody przyznawane są odpowiednio w czterech kategoriach. Rapier ATOSA to nagroda przyznawana za całokształt osiągnięć w firmie ASTOR osobie z długim stażem pracy (minimum siedem lat zatrudnienia). Rapier PORTOSA wręczany jest pracownikowi, który uzyskał w minionym roku największą sympatię współpracowników. Rapier ARAMISA otrzymuje pracownik, który dzięki kreatywności i pomysłowości znacząco przyczynił się w ubiegłym roku do rozwoju firmy. Rapier D'ARTAGNANA może otrzymać osoba z krótkim stażem pracy (do trzech lat), która w tym czasie zdążyła wyróżnić się na tle innych i osiągnęła znaczące sukcesy. Dzięki konkursowi firmie udaje się bardziej integrować i motywować zespół oraz wprowadzać zdro-

wą i pozytywną atmosferę [Raport 2013, s. 54; Raport Społeczny 2012, s. 31].

Szczególnie dużo dobrych praktyk zgłosiły małe i średnie przedsiębiorstwa w obszarze zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności. Okazuje się, że doskonałe pomysły mają tutaj nawet najmniejsze firmy. Przykładowo kancelaria Budzowska Fiutowski i Partnerzy świadczy bezpłatną pomoc prawną Fundacji Jaśka Meli „Poza Horyzonty. Pomoc przyjmuje postać przygotowywania projektów umów, regulaminów konkursowych, analizy zagadnień prawnych, w tym podatkowych i ubezpieczeniowych, a także sporządzania wzorów wniosków dotyczących zwolnień podatkowych. Kancelaria zaangażowana jest także we wiodący projekt fundacji, cykl biegów Business Run [Raport 2014, s. 105].

Praktykę opartą o posiadane zasoby i umiejętności zaproponowała także firma Jet Line, która zaprosiła dzieci i młodzież zagrożone wykluczeniem społecznym na rejsy na żaglowcach. Od maja 2012 roku zorganizowała 4 tygodniowe, pełnomorskie Rejsy Odkrywców, w których wzięło udział łącznie 47 młodych osób z 3 ośrodków opiekuńczo-wychowawczych. Cały program koordynowała powołana przez Jet Line Fundacja Rejs Odkrywców [Raport 2014, s. 115].

W obszarze ochrony środowiska małe i średnie firmy zgłaszają dobre praktyki, które uznać należy za stosunkowo mało kosztowne i łatwe do realizacji, stąd szczególnie godne polecenia. Przykładowo firma 3 Wings nie tylko wprowadziła ograniczenie zużycia papieru w ramach własnej organizacji, ale także promuje podpisywanie porozumień o dostarczaniu faktur drogą elektroniczną ze wszystkimi klientami i dostawcami oraz redukuje wysyłanie papierowej korespondencji do minimum [Raport 2012, s. 63].

Z kolei Jastrzębski Zakład Wodociągów i Kanalizacji utworzył Centrum Edukacji Ekologicznej. Celem Centrum jest kreowanie świadomości ekologicznej wśród dzieci i młodzieży z regionu. Zorganizowano nie tylko specjalną salę edukacyjną do zajęć teoretycznych, ale także interaktywną salę dydaktyczną i minilaboratorium. Obecność interaktywnych makiet sprawia, że Centrum jest przedsięwzięciem unikalnym w skali regionu i kraju. Opracowano także programy edukacyjne dostosowane do odpowiednich grup wiekowych, od przedszkolaków do licealistów [Raport 2012, s. 68].

Natomiast przedsiębiorstwo Ricoh zaproponowało praktykę Ekojazda, czyli sposób na ograniczenie wpływów firmy na zmiany klimatyczne.

W ramach tej inicjatywy technicy z firmy Ricoh przeszli szkolenie z zasad ekojazdy. Szkolenie składało się z dwóch części: teoretycznej, na której zostały zaprezentowane korzyści i zasady stosowania zasad ekojazdy oraz quasi-praktycznej, podczas której każdy uczestnik miał możliwość sprawdzenia wpływu swojego stylu jazdy na zużycie paliwa i emisję CO2 na specjalnym symulatorze, na bieżąco informującym o poprawności zachowań uczestnika szkolenia. Po szkoleniu, przez okres miesiąca monitorowano zużycia paliwa. Oczekiwanym celem projektu była zmiana zachowań i stylu jazdy pracowników, w kierunku bardziej efektywnego i ekologicznego wykorzystania floty samochodowej. Do oceny zmiany stylu jazdy przyjęto współczynnik liczby przejechanych kilometrów do zużycia paliwa, liczony ze wszystkich przejazdów wszystkich techników w danym miesiącu. Okazało się, iż uzyskano osiągnąć poprawę współczynnika ekoefektywności jazdy średnio o 6% do 16% w najbardziej „ekoefektywnym" miesiącu, przy zachowaniu pozytywnego trendu zmian [Raport 2013, s.70].

Korzyści z wdrażania praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności przez firmy sektora MSP

Analizowane raporty, przedstawiając wprowadzane przez małe i średnie podmioty praktyki z zakresu CSR, nie skupiały się na korzyściach, które odnoszą firmy z aktywności prospołecznej. W tym miejscu warto więc wskazać profity, które firmy sektora MSP mogą wynieść z takich działań.

Według K. Wilk małe i średnie przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę na następujące korzyści płynące z działań społecznie odpowiedzialnych. Po pierwsze dzięki CSR organizacja „nabywa nowy/inny punkt widzenia własnego biznesu, szerszą perspektywę, staje się otwarta na nowe możliwości biznesowe. Zarządzanie przybiera bardziej ustrukturyzowaną formę, wartości stają się elementem decyzji biznesowych, rośnie atrakcyjność firmy z punktu widzenia potencjalnego pracownika (magnes dla utalentowanych). CSR jest świadectwem dobrego i stabilnego zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem. Firma zyskuje lepszy dostęp do kapitału instytucji finansowych i banków. Dzięki rosnącej transparentności, następuje wzrost atrakcyjności dla inwestorów. Jest to szczególnie istotne w przypadku średniej wielkości przedsiębiorstwa, które wykorzystują zewnętrzny kapitał. Dzięki otwartemu dialogowi, zewnętrzni interesariusze wspierają rozwój firmy. CSR stanowi więc bodziec dla dalszego wzrostu, a firmie i jej pracownikom towarzyszy duma z podejmowanych działań" [Wilk].

Z kolei P. Raynard i M. Forstater stwierdzają, że korzyści, jakie może przynieść CSR dla małych i średnich przedsiębiorstw, związane są „z lepszym dostosowaniem się potrzeb klientów, ze współpracą z korporacjami międzynarodowymi, z polepszeniem wydajności i ze zwiększeniem zdolności w zakresie zdobywania zasobów wiedzy i tworzenia innowacji. Podkreślają jednocześnie, że korzyści z wdrażania koncepcji CSR w małych przedsiębiorstwach są znacznie mniejsze niż w korporacjach ze względu na to, że małe podmioty maja większe problemy z opanowaniem metodologii i standardów CSR, nie posiadają rozpoznawalnych marek, które silnie mogłyby zwiększyć swoją reputację wśród klientów, brakuje im też czasu na rozwijanie współpracy z lokalnymi społecznościami, organizacjami społecznymi i agendami rządowymi" [Teneta-Skwiercz 2013, s.109].

W 2011 roku firma UnitedCast Entertainment zrealizowała badanie na próbie 270 firm MŚP w Polsce, które były w 100% własnością kapitału polskiego i które działały na rynku nieprzerwanie od min. 5 lat. Badane przedsiębiorstwa uznały za podstawowe korzyści płynące ze stosowania praktyk z zakresu CSR – poprawę wizerunku firmy (56% wskazań) oraz korzyści finansowe (36%) wskazań) [Ocena stanu wdrażania…, 2011, s. 42].

W tym miejscu autorka powołać się może także na badania własne, przeprowadzone w 2007 roku na celowo dobranej próbie małych firm z województwa podlaskiego. Badania dotyczyły społecznego zaangażowania małych jednostek, a wśród analizowanych zagadnień znalazł się także problem korzyści płynących z działań społecznie zaangażowanych, widzianych oczyma małych podmiotów [Zob. Gołaszewska-Kaczan 2009, ss. 181–182].

Analizowane przedsiębiorstwa podkreśliły w badaniach zarówno korzyści biznesowe, jak i korzyści ogólnospołeczne. Najważniejszą korzyścią biznesową okazało się wzmocnienie wizerunku na zewnątrz – w otoczeniu, w którym podmiot funkcjonuje. Firmy dostrzegły też, że ich aktywność prowadzi do realizacji celów społecznie użytecznych, do rozwiązywania lub zmniejszania ważnych problemów społecznych, do udoskonalania otoczenia, a w konsekwencji do poprawy warunki życia miejscowej ludności. Ważną korzyścią wewnętrzną okazało się wzmocnienie wizerunku firmy wśród pracowników, co wiąże się także z kolejnymi profitami – w postaci wzrostu motywacji i identyfikacji pracowników z firmą oraz ich rozwojem zawodowym i osobistym (zob. Tab. 2).

Warto także zauważyć, że około 15% firm nie dostrzegła korzyści płynących z takich działań. W opinii autorki spowodowane to było brakiem „głębszego zastanowienia nad rzeczywistymi rezultatami podejmowanej aktywności bądź też konsekwencją złej organizacji tych działań, które w efekcie może rzeczywiście nie dają żadnych rezultatów. Wówczas wszystkie inicjatywy tych firm są po prostu marnowaniem środków i czasu. W jakim celu bowiem podejmować jakiekolwiek działania, skoro nie przynoszą one, w opinii badanych, ani korzyści społecznych, ani biznesowych? [Gołaszewska-Kaczan 2009, s.181]?

Tabela 2. Korzyści z działań prospołecznych w opinii badanych małych firm

Korzyści	Procent ogółu firm	Średnia ważność danej korzyści w skali 0-10 w opinii badanych firm
Brak korzyści	14,3	-
Wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz	71,4	7,87
Zmniejszenie ważnego problemu społecznego w otoczeniu firmy	64,3	6,58
Udoskonalenie otoczenia, w którym firma działa	57,1	5,47
Wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur	50,0	5,09
Dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami	50,0	5,56
Wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą	35,7	3,70
Rozwój osobisty i zawodowy pracowników	35,7	3,52
Wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze	35,7	2,97
Inne	7,1	0,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gołaszewska-Kaczan 2009, s.182.

Uwagi końcowe

Celem niniejszego opracowania była prezentacja dobrych praktyk w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz wskazanie korzyści, które wiążą się z działalnością społecznie odpowiedzialną. Zgodnie z założonym celem, w artykule przedstawiono pomysły z zakresu CSR, których autorami były firmy z sektora MSP. Jak pokazują zaprezentowane przykłady, praktyki te są możliwe do wprowadzenia we wszystkich obszarach działalno-

ści przedsiębiorstwa, a nie wymagają olbrzymich nakładów finansowych. Dlatego stać się mogą przykładem do naśladowania dla innych podmiotów. Działania te przynoszą też określone korzyści zarówno dla samych firm, jak i dla ich otoczenia.

Tym samym można uznać, iż hipoteza postawiona w opracowaniu, mówiąca, że sektor małych i średnich firm generuje szereg dobrych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności, które stać się mogą przykładem do naśladowania dla innych podmiotów, została zweryfikowana pozytywnie.

Bibliografia

CSR czyli spersonalizowana strategia biznesowa dla MŚP, http://www.nienieodpowiedzialni.pl/CSR-czyli-spersonalizowana-strategia-biznesowa-dla-M-P_2_63_1.html, dostęp 9.02.2015.

Dobre praktyki. Odpowiedzialny biznes w małych i średnich przedsiębiorstwach, http://www.responsiblesme.eu/public/files/FOB_RespEn_Dobre%20Praktyki-1306330330.pdf, dostęp 10.02.2015.

Gołaszewska-Kaczan (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

http://www.aterima.pl/o-nas/spoleczna-odpowiedzialnosc, dostęp 8.02.2015.

http://www.dobrepraktyki.utp.edu.pl/projekt.html, dostęp 8.02.2015.

Karwińska A., Wiktor D. (2008), *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna. Teksty", nr 6.

Korzyści z CSR, http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr, dostęp 3.02.2015.

Nikodemska-Wołowik A. (red.) (2011), *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, Warszawa.

Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport (2011), MillwardBrown SMG/ KRC, PwC, Warszawa.

Pawłowska Z., *Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, http://www.mg.gov.pl/files/upload/17274/Wytyczne%20dotyczace%20spolecznej%20odpowiedzialnosci.pdf, dostęp 9.02.2015.

Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2011 (2012), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2012 (2013), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2013 (2014), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Raport Społeczny ASTOR 2012.

Rutkowski K. (2006), *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 12.

Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR), http://www.mg.gov.pl/node/10892, dostęp 4.02.2015.

Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

User Guides ISO 26000, http://www.26k-estimation.com/html/user_guides_iso_26000.html#user-guides, dostęp 5.02.2015.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 147–159

Bartłomiej Stopczyński

Społeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie Facebooka w firmach rodzinnych w świetle badań własnych

The Use of Facebook at Family Business – Research Results

Abstract: Facebook is a growing form of communication. Today customers often use available social media looking for information about companies. Interesting question seems to be how family business may use Facebook to communicate with customers.
Key words: social media, communication, Facebook, family business.

Wstęp

Sektor firm rodzinnych jest ważnym elementem polskiej gospodarki. Zgodnie z definicją przyjętą na potrzeby badania PARP (Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) w 2008 roku stanowiły one około 36% ogółu sektora MSP, co przekładało się na ich liczbę około 219 tysięcy podmiotów [Marjański 2012, s. 36]. Od jego kondycji zależy w dużym stopniu konkurencyjność polskiej gospodarki.

Z drugiej strony świat stoi u progu rewolucji teleinformatycznej. Rozwój nowych technologii spowodował zmianę sposobu komunikowania się ludzi na świecie. Główną przyczyną zmian było pojawienie się Internetu. W pierwszej kolejności radykalnie obniżył on koszty komunikowania się oraz zwiększył zarówno szybkość, jak i liczbę przepływających danych. Jednak prawdziwa zmiana nastąpiła wraz z pojawieniem się Internetu 2.0.

Jest to grupa dostępnych w środowisku Internetu aplikacji, które są fundamentalną i ideologiczną podstawą Internetu 2.0, pozwalającą użytkownikom na tworzenie i wymianę generowanej przez nich zawartości [Kaplan, Haenlein 2011, s. 255]. Dzięki nim powstaje zestaw narzędzi dostępnych online otwartych dla publicznego członkowstwa, które wspierają idee dzielenia się, tworzenia i edytowania treści oraz budowania relacji poprzez interakcję i współpracę. Te narzędzia rozumiemy jako media społecznościowe [Mount, Martinez 2014, s. 126]. Charakteryzują się one czterema właściwościami: mają cyfrowy profil, relacyjne powiązania, przejrzystość sieci, prywatność oraz możliwość wyszukiwania informacji. Te cztery właściwości nie są dostępne dla tradycyjnego Internetu czy społeczności działających poza Internetem. To w dużej mierze z nich wynikają nowe możliwości, jakie dają media społecznościowe w polityce komunikacji organizacji [Kane, Alavi 2014, s. 276].

Media te zmieniają sposób, w jaki internauci, komunikują się między sobą. Przedsiębiorstwa, by pozostać konkurencyjnymi, muszą te zmiany uwzględniać w swojej strategii komunikacji. W 2011 około 83% przedsiębiorstw, znajdujących się w rankingu „Fortune 500", wykorzystywało media społecznościowe w komunikacji z klientami [Naylor, Lamberton, West 2012, s. 105].

Zmienia się także dominujący paradygmat marketingu. Klienci, działając na rynku, coraz częściej przestają kierować się racjonalnymi przesłankami przy podejmowaniu decyzji marketingowych. Coraz większą rolę w działaniach rynkowych odgrywa tożsamość, intuicja i zbiorowa świadomość [Sułkowski 2014, s. 272]. Media społecznościowe, ze względu na swój charakter, mogą być skutecznie wykorzystywane w tym nowym środowisku.

Celem artykułu jest dokonanie analizy wykorzystania najpopularniejszego w Polsce portalu społecznościowego Facebook przez przedsiębiorstwa rodzinne. Ma to odpowiedzieć na pytanie, czy polskie firmy rodzinne zdołały się dopasować do zmian, jakie nastąpiły w wyniku ewolucji Internetu2.0.

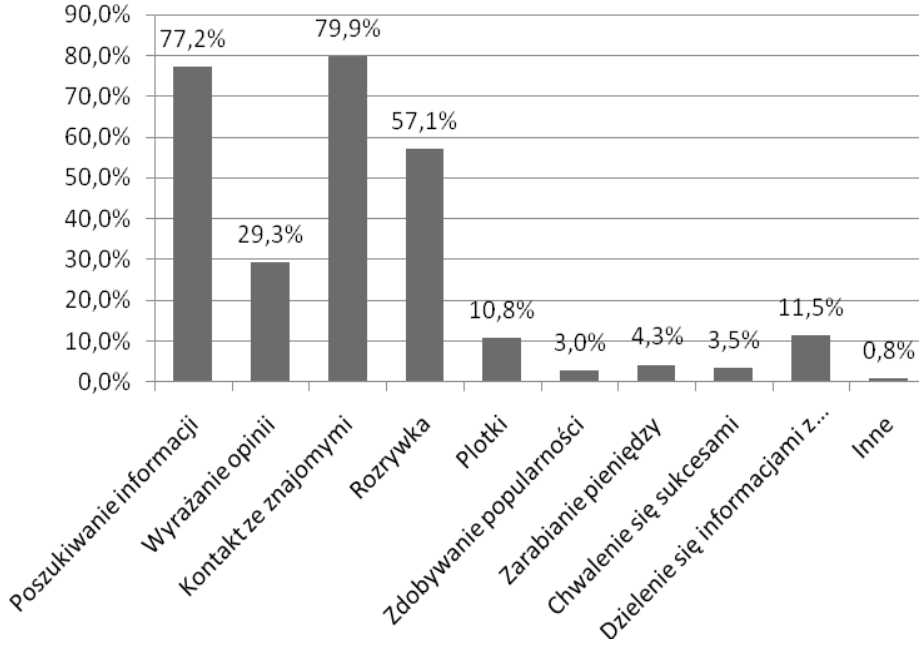
Charakterystyka wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Serwisy społecznościowe i blogi internetowe angażują przynajmniej 60% internautów w skali globalnej. Sieci społecznościowe to także naj-

popularniejsza kategoria w świecie, angażująca aż 19% czasu spędzanego przez internautów w sieci [Verunccio 2014, s. 217]. Na rynku polskim, według badań GUS, co piąte przedsiębiorstwo wykorzystuje w komunikacji z klientami media społecznościowe. Popularność wykorzystania tych mediów rośnie wraz z wielkością firmy. Media społecznościowe wykorzystuje ponad 35% przedsiębiorstw dużych, około 24% średnich i około 17% małych [GUS, 2013, s. 7]. Z drugiej strony za firmę rodzinną uważa się organizację, która spełnia następujące kryteria: rodzinna struktura własności, sprawowanie przez członków rodziny kontroli strategicznej oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia firmy w jej funkcjonowanie [Sułkowski 2011, s. 10]. Mogą to być zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i duże korporacje. W polskich warunkach większość z nich to przedsiębiorstwa bardzo małe. 90% z nich to mikroprzedsiębiorstwa, 9% to małe przedsiębiorstwa, a mniej niż 1% to przedsiębiorstwa średnie [Kowalewska i inni 2009, s. 26]. Biorąc pod uwagę te dwa elementy, około 17% z nich powinno wykorzystywać media społecznościowe.

Główny cel wykorzystywania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa w Polsce to budowanie wizerunku, komunikacja poprzez komentarze oraz współpraca z partnerami biznesowymi [GUS 2013, s. 7]. Najbardziej dominującym serwisem społecznościowym jest Facebook. Wskazało go aż 84% firm jako kluczowy kanał komunikacji. Istotne znaczenie ma również Youtube (33%) oraz blogi firmowe (29%) [Grabiec 2013]. Blogi firmowe i specjalistyczne są jednocześnie najczęściej czytanym rodzajem bloga w Polsce [Jeleśniewski 2010]. Problematyczna jest umiejętność wykorzystania mediów społecznościowych przez polskie przedsiębiorstwa. Większość z nich ma wysoką świadomość znaczenia mediów społecznościowych, jednak nie przekłada się to na umiejętność ich wykorzystania w codziennej działalności. Nawet gdy przedsiębiorstwom udaje się uzyskać duże zaangażowanie fanów, nie przekłada się ono na realne działania w formie np. produktów inspirowanych informacjami z tych mediów. Również zakres narzędzi IT wykorzystywanych przez polskie firmy nie jest dostateczny [Kubisiak i inni 2012].

Rysunek 1. Powody korzystania z portali społecznościowych



Źródło: Stopczyński 2014a, s. 139.

Najczęściej wykorzystywane portale społecznościowe wśród przedsiębiorców to także najpopularniejsze portale wśród internautów. Aż 56% mieszkańców Polski korzysta z mediów społecznościowych [WeAreSocial 2014, s. 117]. Najczęściej wykorzystywanym portalem jest Facebook i YouTube. W badaniach przeprowadzonych przez autora w 2013 roku ponad 70% respondentów korzystało z Facebooka, 67% z YouTube, około 60% z Google+, około 49% z portalu nk.pl (dawna Nasza Klasa). W przypadku pozostałych, w tym popularnego na zachodzie Twittera, liczba użytkowników sięgała kilku procent [Stopczyński 2014b, s. 106]. Atrakcyjny jest również obraz internauty korzystającego z mediów społecznościowych. Są to osoby postrzegające siebie jako jednostki myślące niezależnie (85%), często próbujące nowości (41%), które udzielają rad i zaleceń innym (54%) [Przewuska 2011]. Media te internauci wykorzystują przede wszystkim do zbierania informacji, kontaktów ze znajomymi i rozrywki (Rys.1).

Zatem portale firm rodzinnych powinny być dopasowane do oczekiwań klientów. Muszą być interesujące, pozwalać na wyrażanie opinii i pomagać

w kontakcie z innymi internautami. Innymi słowy powinny powodować interakcje z użytkownikami. Jednocześnie warto, aby treści umieszczane na stronie były uzupełniane elementami zapewniającymi rozrywkę w formie różnego rodzaju aplikacji. Dzięki temu można przyciągnąć internautów i przytrzymać budując z nimi relacje, co powinno być głównym celem wykorzystania mediów społecznościowych. Relacje te powinny powstawać zarówno pomiędzy klientami i firmą, jak również pomiędzy samymi klientami oraz pomiędzy klientami a pracownikami firmy. Brak skupienia się na budowaniu relacji i traktowanie mediów społecznościowych jedynie jako kolejne narzędzie promocji, oznacza brak zrozumienia ich specyfiki i bardzo często prowadzi do porażki programu wprowadzenia mediów społecznościowych do firmy [Fournier, Lee, 2009, s. 109].

Z praktycznego punktu widzenia media społecznościowe w budowaniu relacji można wykorzystać na trzy sposoby [Vernuccio 2014, s. 215]:
– użyć ich w strategii *public relations*,
– wykorzystać media społecznościowe do wsłuchiwania się w informacje z otoczenia,
– stworzyć przy ich pomocy bezpośrednie interaktywne platformy, poprzez które pracownicy i menedżerowie, dzięki komunikacji jeden-do-jednego oraz wielu-do –wielu, będzie możliwe stworzenie, utrzymanie i wzmacnianie reputacji i wizerunku firmy oraz jej marek.

Z drugiej strony relacje, jeśli już powstaną, pośrednio pozwolą zrealizować bardziej konwencjonalne cele firmy. Dzięki relacjom firma lepiej poznaje klientów i może łatwiej zdobywać ich lojalność. To pozwala miedzy innymi na [Piskorski 2011, s. 118]:
– redukcję kosztów obsługi klienta,
– zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
– zredukowanie kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

Profile firm rodzinnych na portalu Facebook w świetle badań własnych

Do badania na potrzeby artykułu wykorzystano eksplorację stron na profilach firm rodzinnych portalu Facebook. Badanie objęło działalność w okresie między 1 października a 31 grudnia 2014 roku.

W badaniach mediów społecznościowych wyróżnia się cztery podstawowe typy badań. Są to analizy określające [Kane, Alavi 2014, s. 277]:

– stopień wywierania przez środowisko sieci społecznościowej przewidywalnego wpływu na użytkowników;
– jak zasoby rozprzestrzeniają się poprzez sieć i jaki wywierają wpływ;
– jak poszczególne struktury indywidualnych relacji dają korzyść lub ograniczają;
– jak użytkownicy zdobywają dostęp i korzyści z zasobów dostępnych w sieci.

Biorąc pod uwagę powyższe, w badaniu za cel postawiono określenie, do jakich zasobów mają dostęp użytkownicy odwiedzający profile firm rodzinnych na portalach społecznościowych oraz jaki wywierają wpływ te zasoby na potencjalnych klientów. Drugim elementem podjętym w badaniu była ocena popularności profili firm. Mierniki, które wykorzystano do pomiaru, to między innymi:
– w celu pomiaru popularności: liczba fanów, liczba gości wydarzeń, liczba osób mówiących o stronie itp.;
– w celu pomiaru wpływu: liczba udostępnień, komentarzy, polubień itp.;
– w celu pomiaru rodzaju zasobów postanowiono przeanalizować najpopularniejsze posty oraz określić, jakie dodatkowe zasoby oprócz komentarzy są dostępne na profilach firm.

Na potrzeby badania autor wybrał 100 firm rodzinnych różnych branż i różnej wielkości, głównie spośród firm wymienionych w „Rankingu firm rodzinnych 2012 Tygodnika Newsweek" oraz w Biuletynie prowadzonym przez Fundacje Firm Rodzinnych. Próba pozwala na określenie w przybliżeniu podejścia firm rodzinnych do portalu Facebook i mediów społecznościowych. Nie jest ona reprezentatywna, ponieważ obejmuje firmy wyróżniające się w swoim działaniu na tle innych (otrzymały nagrody w rankingu albo aktywnie uczestniczą w działaniach fundacji), o czym świadczy większa niż przeciętnie popularność Facebooka w wykorzystywaniu go do działań marketingowych przedsiębiorstwa. Spośród badanych firm 66% z nich posiadało profil na Facebooku, a 55% między październikiem a grudniem 2014 roku zamieściło przynajmniej jeden post na swoim profilu. Media społecznościowe były zdecydowanie bardziej popularne wśród firm działających na rynku dóbr konsumpcyjnych (65% posiadało profil, a 58% zamieściło w ostatnim kwartale 2014 roku przynajmniej jeden post na profilu) niż na rynku dóbr przemysłowych (45% posiadało profil, a 31% zamieściło przynajmniej jeden post w ostatnim kwartale 2014 roku).

Tabela 2. Wykorzystanie Facebooka przez wybrane firmy rodzinne działające na rynku dóbr konsumpcyjnych

Nazwa Firmy	Ilość osób lubiących profil	Ilość osób mówiących o nim	Ilość postów 1październik - 31 grudnia	Ile razy 3 ostatnie wpisy na fb były:		Ile obcych komentarzy pojawiło się pod wpisami na Fb			Wydarzenia	Suma gości na 3 ostatnich wydarzeniach
				Lajkowane	Udostępniane	Ostatnim	Przedostatnim	3 od końca		
Grupa Pruszyński	68	0	0	0	0	0	0	0	0	-
PRZEDSIĘBIORSTWO ORGANIZACJI WDROŻEŃ AYA Sp. z o. o.	7	0	0	0	0	0	0	0	-	-
RUPEX 2 Sp	54	0	0	2	0	0	0	0	-	-
Enel Med.	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centrum Zdrowia MEDYCYNA	298	0	1	3	0	0	0	0	2	4
Salve Medica Łódź	98	-	2	0	0	2	0	0	-	-
Majster Pol	408	1	2	53	1	2	0	0	0	0
Pożegnanie z Afryką	2366	30	4	22	0	1	0	0	0	0
PPHU KAWIKS Sp. J. Widawa	237	4	5	37	0	0	0	0	-	-
Fakro	216	688	5	601	12	0	4	0	0	0
Nowy Styl	3659	11	8	15	3	1	0	0	8	7
Osadkowski	927	20	8	33	0	1	0	0	0	0
ZAKŁAD OGÓLNOBUDOWLANY MAXBUD Reda	9	0	9	0	0	0	0	0	-	-
Sądecki Bartnik	529	7	10	28	1	0	0	0	0	0
AFFLO Sp. Bielawa	300	10	14	7	0	0	0	2	-	-
Cukiernia u Adama	914	10	15	67	0	6	4	0	0	0
Top Wina Świata	588	0	16	12	1	1	0	0	3	4
BMW Tłokiński	2317	31	20	27	3	1	0	0	5	14
Grupa Szynaka	1439	30	22	20	2	0	0	0	4	728
CERMAG	6480	20	24	10	2	0	2	0	1	0
Translor	583	14	25	10	1	0	0	0	1	0
MAT-CHEM-BUD Centrum Chemii Budowlanej	353	18	32	14	1	0	0	0	0	0
MOKATE	3014	42	36	45	1	1	0	2	0	0
Hurtownia Motoryzacyjna Gordon	986	3	39	9	4	0	0	0	-	-
Ekonbud-Fadom	399	21	41	7	0	3	0	0	-	-
A.Blikle Cukiernie Restauracje Delikatesy	2600	180	43	117	6	26	0	6	4	795
Makarczykowie	1404	34	52	14	5	0	3	1	0	0
Nova France	200	6	60	3	0	0	0	0	0	0
KONSPOL	4954	43	66	12	0	1	1	0	1	0
Przyguccy Inter Car	407	5	72	5	0	0	0	1	2	5
Candeo	6459	101	72	61	1	2	0	3	5	110
Autodrive	644	17	80	19	15	0	0	1	8	2
Ochnik	14687	188	89	80	3	3	0	0	0	0
Olandia	5500	99	121	19	1	1	0	1	14	97
Kombornia	3072	95	321	6	2	0	0	0	79	2

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badanych firm rodzinnych, działających na rynku dóbr konsumpcyjnych, 86% profili na Facebooku posiadało przynajmniej 100 polubień, aż 37% ponad 1 000 polubień, a 14% ponad 5 000 polubień (Tab. 1). Średnio badane profile lubiło 1 893 internautów. Należy to ocenić jako dobry wynik.

Również aktywność firm jest pozytywna. W badanym okresie 60% z nich zamieszczało przynajmniej jeden post w tygodniu, 40% przynajmniej trzy posty na tydzień. Dwie badane firmy umieszczały posty na swoich profilach częściej niż raz dziennie. Średnio firmy w badanym okresie zamieściły 38 postów, co oznacza zamieszczanie posta co 2–3 dni. Niestety, duża aktywność firm oraz stosunkowo duża popularność profili nie przekładała się na interakcje z internautami. Średnio post był lubiany przez 13 internautów. Jednak po wyeliminowaniu z analizy najpopularniejszego postu związanego z konkursem, średnia ta spadała do około 7 polubień. Jeszcze gorzej sytuacja wyglądała w przypadku udostępnień. Przeciętny post w badaniu udostępniany był przez 0,6 użytkownika. Równie niecieka-wie prezentowała się liczba komentarzy. Przeciętny post był komentowany przez 0,8 użytkowników.

Interesujące jest to, że liczba interakcji nie zawsze była zbieżna z aktywnością i liczbą polubień. Dwie firmy, które zamieściły najwięcej postów w badanym okresie, których profile lubiło w sumie koło 8 000 internautów, nie zdołały poprzez swoje działania na profilu osiągnąć interakcji z internautami. Posty jednej z nich prawie nie były komentowane, druga osiągnęła przeciętną liczbę komentarzy. Również udostępnienia i polubienia nie przekraczały przeciętnej. W przypadku wydarzeń rozbieżność między ich liczbą a liczbą osób, które się udało na nie zaprosić, jest jeszcze większa. Pokazuje to, jak w innych wcześniejszych badaniach, że najważniejsza nie jest liczbą posiadanych fanów, ale jakość wzajemnych relacji nawiązanych pomiędzy firmą/marką a jej klientami [Kaczorowska-Spychalska 2011, s. 11]. Zatem firmy rodzinne powinny się skupić na jakości treści wprowadzonych na profilach, by te powodowały większe zaangażowanie uczestników, a nie jedynie ograniczać się do istnienia na portalu Facebook. Tym bardziej, że dzięki interakcjom, jeśli uda się je uzyskać, firmy mają nie tylko możliwość komunikowania się z uczestnikami prowadzonych tam dyskusji, ale przede wszystkim możliwość wglądu w życie i opinie klientów [Barwise, Meehan 2010, s. 82].

Aktywność firm na rynku dóbr przemysłowych była niższa niż w przypadku rynku dóbr konsumpcyjnych (Tabela 2). Jedynie 45% profili było lubianych przez przynajmniej 100 internautów, 9% przez przynajmniej 1 000, a jedynie profil firmy produkującej autobusy popularnej marki Solaris uzyskał więcej niż 5 000 polubień. Średnio profil firmy był lubiany przez 647 internautów, jednak, jeśli nie uwzględniać najpopularniejszego profilu Solarisa, liczba ta spadała do 289. Jest to kilkakrotnie mniej niż polubienia profili firm rodzinnych na rynku dóbr konsumpcyjnych. Liczba postów zamieszczanych przez firmy działające na rynku dóbr przemysłowych również była niższa. Jedynie 27% z nich zamieszczało przynajmniej jednego posta na tydzień, a przeciętna wyniosła jeden post na dziesięć dni. Aktywność była cztery razy mniejsza niż dla firm działających na rynku dóbr konsumpcyjnych i nie miała większego wpływu na interakcje z użytkownikami. Przeciętny post był podobną liczbę razy lubiany (9), udostępniany (0,8) i komentowany (0,7 komentarzy na post).

Wyniki pokazują, że najważniejsza jest nie liczba postów, ale umiejętność trafienia w gusta internautów z treściami. Co z tego, że firma często zamieszcza informacje w Internecie, skoro nie są one dla użytkowników interesujące. W efekcie nawet aktywna firma nie jest w stanie uzyskać zaangażowania internautów. Bez tego zaangażowania trudniej jest uzyskać informacje na temat samych internautów oraz dopasować do poszczególnych społeczności odpowiedniej polityki i nadać im właściwe znaczenie dla organizacji [Kane, Fichman, Gallaugher, Glaser 2009, s. 46].

Zamieszczonymi postami z największą interakcją u internautów były wpisy z konkursami. W przypadku konkursu zamieszczonego przez firmę Fakro, było to 584 polubień i 12 udostępnień. Blikle w jednym ze swoich postów zorganizował quiz, w którym internauci wybierali najsmaczniejszy pączek. I on uzyskał ponadprzeciętną liczbę komentarzy, polubień i udostępnień. Dużą popularność konkursów i quizów na Facebooku potwierdzają badania postów charakteryzujących się największą liczbą interakcji. W grudniu 2014 na polskim Facebooku był to post z konkursem zorganizowanym przez Drogerie Natura. Zdobył on 204 polubienia, 25 622 komentarze i 44 udostępnienia (25 870 interakcji). Trzecim pod względem liczby interakcji był post zapowiadający quiz organizowany przez Pepsi Colę (18 667 interakcji) [Socialbakers, 2014].

Sposobem na uzyskanie dużej liczby interakcji u internautów może być też sukces firmy połączony ze znaną marką. Przykładem jest profil producenta autobusów marki Solaris. Posty na profilu prezentowały nowe modele autobusów, informacje o sukcesie na zagranicznych rynkach i inne pozytywne informacje z życia firmy. Internauci odwzajemniali się dużą liczbą polubień, udostępnień oraz komentarzy. Widać tutaj, że byli zainteresowani pozytywnymi treściami. Niemniej jednak taka strategia ma sens jedynie przy dużej popularności marki kojarzącej się z sukcesem. Inne znane marki oraz te mniej znane, nie potrafiły przebić się do internautów z podobnymi treściami.

Tabela 2. Wykorzystanie Facebooka przez wybrane firmy rodzinne działające na rynku dóbr przemysłowych.

Nazwa Firmy	Liczba osób lubiących profil	Liczba osób mówiących o nim	Liczba postów 1październik - 31 grudnia	Ile razy 3 ostatnie wpisy na fb były:		Ile obcych komentarzy pojawiło się pod wpisami na Fb			Wydarzenia	Suma gości na 3 ostatnich wydarzeniach
				Lajkowane	Udostępniane	Ostatnim	Przedostatnim	3 od końca		
SMARTCAT Sp. z o. o.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OZOG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interhurt	7	0	0	12	0	0	0	0	0	0
KOPRAS Sp. z o.o.	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wod-Bud	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pozena	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AWBUD	103	0	0	11	0	0	0	0	0	0
Anro	80	0	1	5	3	0	0	0	0	0
Inelt	181	1	1	11	0	1	0	0	0	0
Elw ico	33	0	2	1	0	0	0	0	0	0
New Millennium	73	0	3	4	0	0	0	0	2	1
Kunke Poligrafia	298	107	4	4	0	0	0	0	1	4
Rękodzielnia Krakow ska	610	15	4	17	0	1	0	1	0	0
Langow ski Shipping	191	5	8	17	0	0	0	4	0	0
Osadkow ski	927	20	8	33	0	1	0	0	0	0
ANKOL Sp. z o o	45	0	9	18	2	0	0	0	1	0
Fach Pak	169	0	13	0	0	0	0	0	3	11
Nomax	227	13	14	19	0	0	2	0	0	0
Pneumat System	244	6	22	9	0	0	0	0	1	0
Mar-Kos Bydgoszcz	2633	4	39	5	0	0	0	0	3	19
SOLARIS	8166	571	39	420	49	2	17	12	0	0
Morison Finansista	201	14	40	16	1	2	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Elementem, jakiego brakowało na profilach firm rodzinnych, były aplikacje. Są one ważnym uzupełnieniem strony, ponieważ dostarczają rozrywkę internautom, pod warunkiem, że są ciekawe i użyteczne dla internautów. Mogą pełnić też rolę wirusa propagującego stronę wśród potencjalnych odbiorców. W badaniu spośród 57 firm posiadających profil na Facebooku, jedynie 5 (czyli 8%) posiadało aplikacje. To zdecydowanie za mało. Tym bardziej, że zamieszczone aplikacje można powiązać z quizami czy konkursami organizowanymi na stronie, powodując większe zaangażowanie użytkowników odwiedzających profil.

Zakończenie

W przypadku polskich firm rodzinnych prawdopodobnie możliwości portalu Facebook nie są właściwie wykorzystywane. Próba 100 firm nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, że portal ten przez większość polskich firm rodzinnych nie jest wykorzystywany właściwie, niemniej jednak wyniki badań sugerują, że firmy te nie dość, że stosunkowo rzadko korzystają z Facebooka, to używają profilu głównie do jednokierunkowej komunikacji w formie reklamy. W zdecydowanej większości przypadków firmom nie udaje się uzyskać dużej interakcji z odbiorcami. Dotyczy to również firm aktywnie działających na Facebooku, które posiadają dużą liczbę fanów. Sugeruje to, że treści zamieszczane na portalach nie są dopasowane do oczekiwań odbiorców. Brakuje także ciekawych aplikacji.

W rezultacie potencjał, wynikający z możliwości budowania relacji z otoczeniem oraz poznawania środowiska, nie jest wykorzystywany. Oznacza to, że Facebook traktowany jest jedynie jako kolejny kanał promocji. Mała interakcja, mała liczba odbiorców powodują zniechęcenie firmy do portalu, wynikające z małych efektów działań na nim.

Aby to zmienić, firmy powinny większy nacisk kłaść na treści zamieszczane na portalu i skupić się na zdobywaniu interakcji. Traktowanie portalu również jako kanału do przekazywania informacji o treści promocyjnej powinno następować dopiero po uzyskaniu zaangażowania internautów. Aby tego dokonać posty powinny zawierać więcej konkursów, quizów, zabawy, ciekawych porad i informacji.

Ciekawym na pewno byłoby potwierdzenie tych wniosków przy pomocy bardziej szczegółowych badań, które oceniłyby – dzięki większej próbie – działalność firm na tym portalu.

Bibliografia

Barwise P., Meehan S. (2010), *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, Harvard Business Review, December.

Fournier S., Lee L. (2009), *Getting Brand Communities* Right, Harvard Business Review, April 2009.

Kaczorowska-Spychalska D. (2011), *Portale społecznościowe w strategii komunikacji* [w:] Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja Rynkowa. Kultura, perswazja, technologia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Kane G.C., Fichman R.G., Gallaugher J., Glaser J. (2009), *Community Relations 2.0*, Harvard Business Review, November.

Kane G., Alavi M. (2014), *What's Different About Social Media Networks? A Framework and research Agenda*, "MIS Quarterly", Vol. 38, No. 1.

Kaplan A. M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, "Business Horizons", Vol. 54.

Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jagusztyn Krynicki T. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Mount M., Martinez M. (2014), *Social Media*: *A Tool for Open Innovation*, "California Management Review", Vol. 56, No. 4.

Naylor R., Lamberton C., West P. (2012), *Beyond the "Like" Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings*, "Journal of Marketing", Vol. 76.

Piskorski M.J. (2011), *Social Strategies That Work*, Harvard Business Review, November.

Stopczyński B. (2014a), *Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł., Marjański A., (red.), *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, Zeszyt 7, cz. III, Wyd. SAN.

Stopczyński B. (2014b), Specyfika w*ykorzystania mediów społecznościowych na polskich uczelniach na przykładzie SAN*, [w:] Chmielecki M., (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 3, Wyd. SAN.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, [w:] Sułkowski Ł., (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Zeszyt 6, tom XII, Wyd. SAN.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Verunccio M. (2014), *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, "International Journal of Business Communication", Vol. 51(3).

Źródła elektroniczne

Grabiec P. (red.) (2013), *Socialmediastandard 2013 Biznes*, www.internetstandard.pl dostęp 19.12.2014.

GUS (2013), *Społeczeństwo informacyjne w Polsce*, stat.gov.pl dostęp 19.12.2014.

Jeleśniewski M. (2010), *Polska blogosfera, wyniki badań z 2010 r.*, eredaktor.pl, dostęp 19.12.2014.

Kubisiak P., Prokurat K., Sumara S., Krzycki M. (2012), *Raport z badania: Polskie firmy w mediach społecznościowych,* Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl, dostęp 19.12.2014.

Przewuska K. (2011), *Portret użytkownika mediów społecznościowych*, Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl, dostęp 19.12.2014.

Socialbakers (2014), *December 2014 Social Marketing Report Poland,* http://www.socialbakers.com/ dostęp 22.01.2015.

WeAreSocial (2014), *Global Digital Statistics 2014*, http://etonpreneurs.com/, dostęp 20.12.2014.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 161–176

Michał Turniak

Społeczna Akademia Nauk

Wymiar familijny semiotyki motywów roślinnych

Family Aspects in Semiotics of Plantal Themes

Abstract: Marketing and promotion of family business are very specific and very important topica, because their branding process is bounded not only with the reputation of a company and its products, but also with a visage and reputation of a family itself. Family companies in their marketing communication should therefore try to stress their uniqueness by appropriate marketing tools. Among such marketing tools suitable for family business communication there are numerous symbols that have very strict family meaning. The main goal of this paper is to present the result of a content analysis conducted on plantal symbols with division of their meaning on general meaning and direct family references.
Key words: semiotics, plantal symbols, family business promotion.

Wstęp

Zagadnienie marketingu i promocji firm rodzinnych jest bardzo istotne ze względu na specyfikę tego rodzaju działalności, w której proces budowania pozycji marki nie jest związany tylko z renomą firmy i jej ofertą, ale również z wizerunkiem i reputacją samej rodziny. Z tego też względu firmy o charakterze rodzinnym powinny dokładać wszelkich starań, aby podkreślać swoją wyjątkowość za pomocą odpowiednich narzędzi komunikacji marketingowej i promocyjnej, wśród których znajduje się, stanowiąca główne zainteresowanie niniejszego opracowania, semiotyka z licznymi symbolami posiadającymi bezpośrednie znaczenie familijne. Strefa marketingowo-promocyjna firm rodzinnych jest bardzo często pomijana w opracowaniach charakterystyki funkcjonowania tego typu organizacji,

przez co prezentowana tematyka wydaje się jeszcze istotniejsza. Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy treści przeprowadzonej na zestawie symboli zebranych w „Słowniku symboli" Władysława Kopalińskiego z podziałem ich znaczeń na: ogólne i bezpośredni wymiar familijny. Ze względu na rozległość zagadnienia i materiału źródłowego konieczne było ograniczenie tematyczne analizy jedynie do samych symboli roślinnych.

Komunikacja międzyludzka

Ogólna komunikacja interpersonalna jest zjawiskiem społecznym, polegającym na wyrażaniu i przekazywaniu własnych myśli przy wykorzystaniu systemu znaków i znaczeń. Tak ogólne nastawienie do zagadnienia komunikacji sformułował już Arystoteles, co zostało oddane następnie w sensie łacińskich czasowników „communico", „comunicare" – połączyć, uczynić wspólnym, naradzać się, udzielić komuś wiadomości. Z tych słów dopiero w XIV w. wykształcił się łaciński termin „communications", wprowadzony następnie do innych języków. W wyniku rozwoju sieci transportowej oraz usług pocztowych od XVI w. pierwotne znaczenie koncentrujące się na przekazie informacji w wyniku bezpośredniego kontaktu i narady zaczęło nabierać znaczenia „transmisja, przekaz", akcentując przemieszczanie przy wykorzystaniu środków technicznych. W wyniku tych przekształceń obecnie funkcjonują dwa znaczenia związane z terminem komunikacja – jest to zarówno metoda porozumiewania się, jak również przemieszczanie ludzi i przedmiotów w przestrzeni [Dobek-Ostrowska 2006, s. 61].

Proces komunikacji może być ujęty jako „interakcja społeczna poprzez przesyłanie wiadomości". Współcześnie można mówić o dwóch głównych podejściach w badaniu komunikacji:

– koncentracji na procesie przekazywania wiadomości, który zajmuje się sposobem, w jaki nadawca koduje i rozkodowuje, analizuje również typy wykorzystywanego środowiska przekazu, a także efektywność i dokładność samej wiadomości,
– koncentracji na produkcji i wymianie znaczeń, badającej, w jaki sposób informacje i teksty oddziałują na ludzi. Podejście to zajmuje się również rolą tekstów i symboli w różnych kulturach oraz różnicami kulturowymi między nadawcą i odbiorcą, jako głównym źródłem błędów w komunikacji. Głównym obszarem zainteresowań jest tutaj semiotyka, określana jako badanie znaków oraz ich znaczeń.

Komunikacja międzyludzka odbywa się za pomocą szeregu kodów – trzech podstawowych oraz wyodrębnionych wśród nich subkodów. Kody podstawowe to kod: językowy, parajęzykowy oraz pozajęzykowy. Do subkodów kodu językowego zalicza się kody: fonologiczne, morfologiczne, leksykalne, syntaktyczne oraz stylistyczne. Subkody parajęzykowe to: akcent, intonacja, rytm (są one zaliczane do tzw. grupy prozodycznej) oraz ton głosu, brzmienie i tempo mówienia (z grupy paraprozodycznej). Natomiast subkodami pozajęzykowymi są kody: mimiczne, gestowe, zapachowe, dotykowe, wzrokowe, aparycyjne, fizjologiczne, kontekstowe, proksemiczne oraz temporalne. W przypadku kodów językowych oraz parajęzykowych największe znaczenie ich kształtowania, modyfikacji oraz stosowania ma aspekt społeczny, nieco mniejsze znaczenie ma również aspekt indywidualny oraz kulturowy. W przypadku kodu pozajęzykowego najważniejszy jest aspekt indywidualny i biologiczny, a uwarunkowania społeczne oraz kulturowe mają zazwyczaj mniejsze znaczenie [Kaczmarek 2003, s. 18].

Unikalną cechą ludzi jest wykształcenie możliwości komunikacji werbalnej za pomocą mowy. Jest to zdolność niezwykle ciekawa, chociażby dlatego, że pozwala na kodowanie oraz dekodowanie myśli, co samo w sobie jest bardzo trudnym zadaniem intelektualnym. Mowa stała się dzięki temu wektorem przenoszącym myśli, koncepcje oraz idee z jednego umysłu do drugiego. Jest to na tyle istotne, że nie ma możliwości bezpośredniej wymiany myśli, bez pośrednictwa kodu, który byłby zrozumiały dla obu komunikujących się stron. Dzięki sprawnej wymianie informacji w obrębie grupy ludzi ich możliwości koncepcyjne oraz kojarzenia faktów wydatnie się zwiększają, dzięki czemu komfort życia poszczególnych członków tej grupy rośnie. Wymaga to jednak nie tylko efektywnego i zrozumiałego kodu służącego do wymiany myśli i spostrzeżeń, ale również umiejętności utrzymywania silnych więzów w obrębie grupy poprzez sprawne odczytywanie stanów emocjonalnych oraz zamierzeń współtowarzyszy [Nęcka 2006, s. 590].

Językiem można nazwać system kulturowych znaczeń, podzielanych przez całą zbiorowość, które są przez nią wykorzystywane do komunikowania się za pomocą dźwięków lub znaków graficznych [Sztompka 2002, s. 64]. Połowa całej ludzkości posługuje się językami indoeuropejskimi, natomiast niecała 1/3 populacji globu korzysta z języków, których wersja podstawowa (literacka) wykształciła się w Europie (w skład tej europejskiej

rodziny językowej wliczane są: angielski, hiszpański, rosyjski, portugalski, niemiecki, francuski, włoski oraz polski). Jednakże wyznacznikiem międzynarodowej istotności języka nie jest jedynie populacja jego użytkowników. Na globalny status języka wpływają czynniki takie jak: prestiż socjoliteracki oraz użyteczność w biznesie, nauce i innych dziedzinach życia [Zenderowski, Koziński 2012, s. 41].

Semiotyka w komunikacji

Każdy język jest produktem umowy społecznej, formującej wiele reguł dotyczących jego właściwego użytkowania. Bardziej intuicyjny system wymiany wiadomości obejmuje wykorzystanie symboli graficznych, które mogą być użytkowane dzięki ich podobieństwu do rzeczywistych obiektów lub idei. Badanie takich symboli, znaków i ich znaczeń nosi nazwę semiotyki. Określenie „symbol" wywodzi się od starożytnej Grecji, gdzie *symbolon* oznaczało mały przedmiot złamany na pół i wykorzystywany do poświadczania wiarygodności posłańca, poprzez dopełnienie posiadanej przez odbiorcę brakującej połowy symbolonu. Obecnie symbol ma dwa znaczenia:

– znaki konwencjonalne (takie jak flagi, banery, litery, cyfry, znaki drogowe itp.),
– przedmioty, koncepcje, pomysły, które są powiązane znaczeniowo z innymi przedmiotami lub pojęciami (w tym rozumieniu symbole są zazwyczaj niejasne i niezdefiniowane, często znane tylko wtajemniczonym) [Kopaliński 2012, s. 5].

Symbol może być posiadać znaczenie zarówno szczegółowe, jak i uniwersalne. Ogólna koncepcja symbolicznego znaczenia w semiotyce opiera się na następujących założeniach [Cirlot 2012, ss. 38–39]:

– nic nie jest obojętne i wszystko posiada swoje znaczenia,
– wszystko jest ze sobą połączone, więc nic nie jest w pełni niezależne od innych znaczeń i symboli,
– jakość może zmienić się w ilości – w punktach, które nadają sens tej ilości,
– wszystko jest seryjne i ma ciągły charakter,
– istnieją korelacje sytuacyjne pomiędzy tymi seriami i ich elementami.

Symbole mogą być podzielone na trzy grupy [Cirlot 2012, s. 32]:

– umowne, które są tworzone bez wizualnych lub fizycznych związków (znaki używane w przemyśle, matematyce itp.),

– przypadkowe, które są tworzone na podstawie czasowych związków i przypadkowych połączeń idei lub koncepcji,
– uniwersalne, w których zachodzi wewnętrzne połączenie pomiędzy tym symbolem i jego znaczeniem, przy czym związek ten nie zawsze jest tak samo ścisły i trwały, co często generuje liczne problemy podczas analiz semiotycznych.

Semiotyka w promocji firm rodzinnych

Według Sułkowskiego [2004, ss. 133–134] większość firm rodzinnych, w szczególności spośród mniejszych podmiotów, nie posiada sformalizowanej misji, a jedynie ogólnikowe sformułowanie zakresu działalności. Ich wizja rozwoju jest najczęściej kontynuacją i rozwinięciem pomysłów biznesowych stanowiących główne motywy rozpoczęcia działalności, mają przez to formę niesformalizowaną i często intuicyjną. Za to zauważalny jest dość wysoki poziom zaangażowania w realizację wizji, co może wynikać z utożsamiania własnego i rodzinnego sukcesu z sukcesem przedsiębiorstwa.

Marketing i promocja w firmach rodzinnych jest zagadnieniem bardzo specyficznym i bardzo istotnym. Marka takich podmiotów nie jest bowiem powiązana tylko z renomą produktów, usług i firmy, ale również z wizerunkiem i reputacją danej rodziny. Jest to szczególnie ważne dla firm silnie powiązanych ze swoim lokalnym otoczeniem, a takie właśnie związki wykazuje większość firm rodzinnych. Efekt ten jest również zwielokrotniany w sytuacji, gdy firma jest sygnowana nazwiskiem właściciela, przez co członkowie danej rodziny stają się automatycznie ambasadorami marki. Pomimo tak znaczącej skali zaangażowania własnej reputacji oraz wizerunku członków swojej rodziny komunikacja marketingowa firm rodzinnych jest obszarem bardzo często zaniedbanym i wysoce niedocenianym, a wykorzystywane elementy komunikacji i promocji są dobierane intuicyjnie lub wręcz przypadkowo [Nalazek 2012, ss. 63–64].

Jak zauważa A. Mazurek-Kusiak [2013, ss. 220–221], narzędzia komunikacji marketingowej, przedstawiane w podręcznikach akademickich jako klasyczne, zazwyczaj nie znajdują odniesienia do małych firm, czego powodem są zbyt duże koszty ich wdrażania. Z tego też względu małe przedsiębiorstwa rodzinne, w porównaniu do dużych korporacji, często zaczynają stosować odmienne metody komunikacji z klientem i kreowania wartości.

W celu identyfikacji symboli możliwych do wykorzystania w ramach promocji firm rodzinnych przeprowadzona została analiza treści znaczeń

przypisywanych symbolom roślinnym (ograniczenie tematyczne wymuszone zostało objętością materiału) zgromadzonych w Słowniku symboli W. Kopalińskiego [2012]. Przeanalizowany materiał zebrany został w niniejszym opracowaniu w formie tabeli z podziałem znaczeń poszczególnych elementów na:

– znaczenia ogólne, budujące kontekst dla danego symbolu,
– bezpośrednie odniesienia familijne, wskazujące na specyficzne znaczenia rodzinne opierające się na tradycyjnych powiązaniach danego elementu z innymi symbolami lub tradycjami o charakterze familijnym.

Zgromadzone w niniejszym opracowaniu dane mogą posłużyć do opracowania materiałów badawczych, ukierunkowanych na poznanie polskiej specyfiki interpretacji symboli roślinnych w kontekście firm rodzinnych lub do opracowania zestawu elementów graficznych, pozwalających na badania porównawcze w zakresie efektywności przenoszenia zakresu znaczeń danego symbolu.

Tabela 1. Semiotyka symboli roślinnych

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Brzoza	oś świata, życie, śmierć, początek, wiosna, miłość, zachęta miłosna, fallus, małżeństwo, wesele, rodzina, sentymentalny wdzięk, łagodność, dziewczęcość, niewinność, czystość, biel, władza, opieka, kara, chłosta, płacz, smutek, egzorcyzm, oczyszczenie, czystość, łaźnia	brak
Cedr	Wymiar familijny - opieka nad narodzinami, małżeństwem i zgonem, symbol życia ludzkiego. Z gałęzi brzozy Rzymianie sporządzali pochodnie weselne, których ogień przynosić miał szczęście nowożeńcom. Atrybut skand. bogini małżeństwa i rodziny, Friggi (germ. Frei)	piękno i płodność, gdyż cedr był poświęcany bóstwom płodności i wojny (Isztar) oraz bogom wegetacji (Ozyrys). W Starym Testamencie „Płynie woda z wiadra jego, a potomstwo jego wzbierze w wody wielkie" (Num. 24, 5-7)

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Cyprys	smutek, wieczna troska, śmierć, żałoba, rozpacz, odporność na zepsucie, trwałość, nieśmiertelność, życie pośmiertne, odrodzenie, zmartwychwstanie, świętość, życie, fallus, płodność, wierność, nuda, pozory	w mit. mezopotamskich, greckich i rzymskich cyprys łączy symbolikę płodności i śmierci, atrybut min.: bogiń w żałobie (Isztar, Afrodyty). W Rzymie były sadzone przed drzwiami na znak żałoby
Dąb	ogień, oś swiata, punkt zwrotny, wrota niebios, świętość, wyrocznia, wiara, człowiek, wytrzymałość, nieśmiertelność, zasada męska, płodność, siła fizyczna i moralna, cnota, odwaga, gościnność, królewskość, majestat, potęga, wyniosłość, wzniosłość, triumf, chwała, honor, niepodległość, nagroda	owoce dębu (żołędzie) są emblematem życia, siły, zdrowia, rześkości i męskości. Atrybut germ. boga płodności i ognia, Thora
Figa	płodność, obfitość, żeńskość, płeć, chuć, pocałunek, wiosna, odmłodzenie, oczyszczenie, luksus, długowieczność, nieśmiertelność, śmierć, wybawienie, niebo, inteligencja, prawda, poznanie, wiedza religijna	F. często występuje w parze z winoroślą reprezentując dwie płcie: figa męską, a oplatające się wokół niej wino – żeńską. W Egipcie F. jako Drzewo Życia poświęcona była bogini nieba, kobiet i miłości, Hathor i symbolizowała odrodzenie i płodność
Fiołek	niewinność, cnota, pokora, skromność, prawda, tajemnica, stałość uczuć, wierność, miłość, szczęście, namiętność, szczerość, zaduma, cierpienie, wiosna, aromat, piękno, przemijanie, krótkotrwałość, żałoba	w wielu krajach europejskich F. jest delikatnym wyrazem miłości dziecka do matki oraz narzeczonego do narzeczonej

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Granatowiec	potęga, zwycięstwo, doskonałość, nieśmiertelność, zmartwychwstanie, świat podziemny, Kościół, dary boże, zasada żeńska, dziewictwo, czystość, miłość, nadzieja, płodność, krew, życie, śmierć, mądrość, zgoda, związek, wierność, jedność, Słońce	emblemat miłości, małżeństwa i wielodzietności. Rzymskie panny młode nosiły wieńce z gałązek granatowca, a we współczesnej Grecji nowożeńców obrzuca się wysuszonymi jabłkami granatu, które pękają i wysypują ziarna oznaczające liczne potomstwo
Jabłko	wieczność, całość, Ziemia, gwiazdy, życie, zdrowie, odmłodzenie, wieczna młodość, nieśmiertelność, dziecko, wiosna, początek, jesień, koniec, śmierć, wieszczba, mądrość, wiedza, wtajemniczenie, obecność boska, odkupienie, grzech, władza królewska, miłość, pokusa, uciechy seksualne, radość doczesna, płodność, niebezpieczeństwo, niezgoda, oszustwo, jedność, grawitacja	jabłko jest utożsamiane z dzieckiem, natomiast jabłoń z rodzicem
Jemioła	Słońce, Księżyc, Bliźnięta, nieśmiertelność, dar niebios, zły lub dobry omen, pułapka, pasożytnictwo, trudności, zgubna przyjaźń, wybaczenie, zgoda, pojednanie, skrucha, życie, jądra, płodność, złoty skarb, śmierć	w folklorze wielu krajów symbolizowała życie, odrodzenie i odnowienie życia rodzinnego
Jodła	wzniosłość, duma, pycha, królewska uroda, potęga, długowieczność, stałość, śmiałość, trwałość, cierpliwość, wyrocznia, pobożność, odrodzenie, cnota, czystość, młodość, seks, obojnactwo, trwałe uczucie, wierność, życie, powaga życia, żal, smutek, ofiara, nadzieja, dobrobyt, nieśmiertelność, czas, ogień, Słońce, Północ, żegluga, pismo, niebezpieczny dar	młodzieńcza siła i cierpliwość. Poświęcona również boginiom menstruacji i porodu, np. Artemidzie (Dianie)

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Lilia	chwała, królewskość, wyporność, majestat, odrodzenie, dobroczynność, nadzieja, niewinność, dziewictwo, wstydliwość, niebiańska szczęśliwość, boskie gody, łaska boska, kuszenie, przebaczenie win, skrucha, bezgrzeszna dusza, Zwiastowanie, zmartwychwstanie, Opatrzność, wiosna, piękno, wdzięk, miłość, fallus, pożądanie, płodność, białość, siwizna, światło, Księżyc, noc, kłamstwo, pretensjonalność, efekciarstwo	w mitologii greckiej kwiat poświęcony Herze, gdyż łoże małżeńskie Zeusa i Hery wysłane było liliami
Lotos	słońce, światło, ogień, zapomnienie, senność, pokój, odpoczynek, błogostan, podniosłość, nirwana, milczenie, stałość, zgoda, dobrobyt, ostentacja, proces twórczy, tajemnica, Koło Życia, samorództwo, ewolucja, związek przeciwieństw, konflikt, obupłciowość, fallus, pożądanie, płodność, małżeństwo, życie płciowe, czystość, serce, dozgonna miłość, Zwiastowanie, narodziny, nieśmiertelność, śmierć, zmartwychwstanie, mistyczny ośrodek, wtajemniczenie, przeszłość, teraźniejszość, przyszłość	nieustanny cykl narodzin, życia i śmierci. Pięciopłatkowy kwiat lotosu symbolizuje narodziny, małżeństwo i odpoczynek po pracy. W Chinach lotos stanowi symbol ciągłości, potomstwa, małżeństwa, oświecenia, szczęścia małżeńskiego, kobiecego piękna
Mandragora	obłęd, szał, majaczenie, senność, narkoza, proroctwo, magia, czary, diabeł, głupota, odporność na ciosy, osobliwość, rzadkość, próżność, zaprzeczenie duszy, miłość, szczęście, zasada męska, żądza, seks, pępowina, poczęcie, płodność	mandragora jest symbolem miłości, płodności i seksu. W Egipcie powiązana z miłością i afrodyzjakami, w Grecji była atrybutem Afrodyty

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
	nowe życie, wiosna, wiosenne przebudzenie, czujność, pośpiech, dziewictwo, piękno, wspaniałość, specjał, nadzieja, płodność, ukryta duchowość, wyrocznia, drabina Jakubowa, obrona, cierpliwość, śmierć, niedbałość, niedyskrecja, głupota	migdałowiec u starożytnych Żydów oznaczał nowe życie. Kwiaty migdałowca symbolizują starość i śmierć (z początku różowawe, później białe i spadające jak śnieg, są emblematem siwizny, wróżby śmierci i Sądu Ostatecznego). Owoce migdałowca były kojarzone z ciąża i wielodzietnością z powodu podobieństwa ich podwójnej osłony do ochrony embrionu w łonie matki
Mirt	młodość, dziewictwo, miłość osoby nieobecnej, dozgonna miłość, wierność małżeńska, płodność, szczęście, radość, śpiew, przyjemność, uprzejmość, natura, życie, śmierć, świat pozagrobowy, odrodzenie, zmartwychwstanie, oczyszczenie, nawrócenie, wróżba, dobra nowina, indywidualność, męstwo, bezkrwawe zwycięstwo, pokój, przymierze, sprawiedliwość, zgoda, dobrobyt	mirt od głębokiej starożytności ściśle wiązał się z boginiami miłości, małżeństwa, dziewictwa, prostytucji, śmierci i zmartwychwstania. Grecy opuszczający ojczyznę, aby założyć nową kolonię, zabierali ze sobą gałęzie mirtu dla zapewnienia płodności kolonistom. Mirt oznaczał także koniec jednego cyklu i rozpoczęcie następnego
Narcyz	sen, odrętwienie, zemsta, śmierć w młodości, zmartwychwstanie, płodność, zimna uroda, samolubstwo, egotyzm, egocentryzm, próżność, autoerotyzm, obłęd, głupota, kapryśność	symbol mężczyzny, który naruszył i pogwałcił granice sfery zastrzeżonej dla kobiet

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Oliwka (drzewo oliwne) -	błogosławieństwo, siła żywotna, energia, płodność, dorodność, sytość, otyłość, długi żywot, uroda, powodzenie, ochrona, dobrobyt, pokój, bezpieczeństwo, trwałość, odrodzenie, uzdrowienie, wesołość, czystość, chwała, wiara, miłość boska, dobra nowina, błaganie, miłosierdzie, ratunek, wtajemniczenie, świadomość, siła ducha, praca pisarza, mądrość, rozum, przezorność, nadzieja, perswazja, dyplomacja, takt, pojednanie, prawda, sprawiedliwość, zgoda, zwycięstwo, nagroda, duma, honor, wolność, złoty wiek, złoto, oś świata, Nowy Rok, zima, żegluga	wymiar familijny – ateńskie panny młode nosiły wieńce z oliwek, a Rzymianie używali oliwek przy narodzinach, ślubach i pogrzebach
Orzech	tajemnica, wróżba, płodność, Księżyc, egoizm, twardość, prawda, obrachunek, smakołyk, zwięzłość	u starożytnych Rzymian były symbolem małych chłopców, dziecięcych zabaw i spraw, gdyż wyrabiano z orzecha grzechotki
Palma	Słońce, światło, natura boska, aniołowie, męczeństwo, dusza, wzniosłość, proroctwo, nadzieja, sprawiedliwość, zasługi, triumf, sukces, dostojeństwo, zdecydowanie, stanowczość, Drzewo Życia, płodność, żyzność, miłość, macierzyństwo, obfitość, nieśmiertelność, samorodność, dziewictwo, czystość, wstrzemięźliwość, radość, pokój, pismo, połączenie przeciwieństw, konflikt wewnętrzny, egzotyka	miłość, płodność, rozdzielnopłciowość

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Pinia	płodność, urodzaj, szczodrobliwość bogów	związana z Boreaszem, greckim bogiem płodności stad oraz wiatru północnego (zapładniającego klacze i kobiety)
Róża	wieczność, życie, śmierć i zmartwychwstanie, niezniszczalność, przemijanie, kruchość, Słońce, płomień, doskonałość, piękno, wiosna, przepych, radość, uroczystość, zasada żeńska, serce, cnota, dziewiczość, zagadkowość, elegancja, komplement, zapach, spełnienie bez skazy, rozkosz, płodność, miłość seksualna, wolna miłość, prostytucja, wino, piękno intelektualne, mądrość, uduchowienie, natchnienie liryczne, miłość duchowa, cnotliwe piękno, związek mistyczny, Graal, dusza, modlitwa, tajemnica, milczenie, duma, próżność, zwycięstwo, Zachód, męskość, liczba 5	niezmienna miłość i pamięć, różami dekorowano nowożeńców i ich łoże małżeńskie
Sosna	długowieczność, wytrzymałość, śmiałość, zwycięstwo, zdrowie, męskość, seks, płodność, wierność, samotność, żal, smutek, siostra, harfa, pacierz, Raj, nieśmiertelność, filozofia, mądrość, kara, współczucie, ogień, Słońce, żegluga	u Greków sosna poświęcona była Afrodycie, Artemidzie i Panu

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Topola	smukłość, strzelistość, wyniosłość, zasada żeńska, dwoistość zjawisk, połączenie przeciwieństw, ogień, woda, wilgoć, Słońce, Księżyc, Czas, życie, młodość, miłość, szczęście rodzinne, mądrość, starość, przeszłość, wspomnienie, skarga, beznadzieja, ból, świat zmarłych, Hades, żałoba, zmartwychwstanie, nieśmiertelność, bałwochwalstwo, nimfa, wróżba, upiór, magia, odwaga, wytrwałość, wojna, zwycięstwo, mocna wiara, Krzyż Święty	drzewo życia, a poprzez liście, które z każdej strony mają inny odcień zieleni, topola jest symbolem połączenia przeciwieństw i dwoistości wszelkich zjawisk życia
Trzcina	ogień, błyskawica, królewskość, władza, autorytet ojca i nauczyciela, opieka boska, Pascha, sprawiedliwość, mokradło, schronienie, kobieta, płodność, wiotkość, giętkość, słabość, delikatność, chwiejność, pokora, życie, śmierć, człowiek, głos ludzki, śpiew, muzyka, pismo, literatura, wiedza, głupota	kobieta, płodność, giętkość, uległość, jak również władza ojcowska, kary egzekwowane trzciną
Wawrzyn (laur)	oczyszczenie, czystość, dziewictwo, zwycięstwo, czyn bohaterski, odwaga, triumf, chwała, sława, zaszczyt, nagroda, nieśmiertelność, śmierć, wieczność, ochrona, rozejm, mądrość, wyrocznia, poetyckie natchnienie, trwałe uczucie, gościnność, obłuda, zdrada	wiecznie zielone liście wawrzynu są symbolem nieśmiertelności, trwałej miłości i pamięci

Nazwa	Ogólne znaczenia	Bezpośrednie odniesienia familijne
Wierzba	Wschód, wschód Słońca, woda, siły żywotne, żeńskość, płodność, bezpłodność, dziewictwo, celibat, kres miłości, porzucona kochanka, rozczarowanie, tęsknota, smutek, nieszczęście, bezdomność, śmierć, żałoba, muzyka bukoliczna, łaska boska, Noc Walpurgi, diabeł, czary, wargi, wymowa, poezja, radość, mądrość, stałość, wytrzymałość, giętkość, bezwartościowość	w starożytności klasycznej wierzba uchodziła za roślinę bezpłodną, przez co była symbolem dziewictwa i bezpłodności. Wianek wierzbowy oznacza utratę lub nieobecność ukochanej osoby
Winorośl	życie, odrodzenie, zmartwychwstanie, pożądanie, płodność, urodzaj, aromat, jesień, wrzesień, obfitość, bezpieczeństwo, zamożność, gościnność, przyjemność, pokój, szczęście, miłość w rodzinie, radość, poetyckie natchnienie, zawiłość, nieumiarkowanie, nietrzeźwość, szał, gniew, świętość, mądrość, światło, obietnica, czystość, śmierć	winorośl rozpięta na paliku w symbolice chrześcijańskiej oznacza miłość braterską, natomiast połączenie winorośli z wiązem oznacza związek małżeński lub wsparcie biednego przez bogatego
Zboże	dar życia, obfitość, płodność, rolnictwo, Słońce, zmartwychwstanie, żniwa, urodzaj, śmierć, chleb, błogosławieństwo, jesień, majestat, fundament, bogactwo, czystość, bierność	w Grecji kłos zboża kojarzony był z owocem matczynego łona Matki Ziemi i symbolizował dziecko kobiety. W starożytnym Rzymie zboże było symbolem związania młodej pary podczas zaślubin
Złotowłos (Asfodel)	śmierć, wieczność, świat zmarłych, smutek, melancholia, żal, monotonia, pokora, sentymentalizm	jeden z kwiatów (obok lotosu, krokusa i hiacyntu) wyścielających łoże małżeńskie Zeusa i Hery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Kopaliński, *Słownik symboli*, Rytm, Warszawa 2012.

Pomimo dość znaczącego ograniczenia tematycznego przeprowadzonej analizy, skupiającej się jedynie na symbolach roślinnych z zestawienia dostępnego w „Słowniku symboli" Władysława Kopalińskiego, uzyskane dane wydają się bogate i różnorodne. Oczywiście połączenie ograniczeń wynikających z metodyki analizy treści oraz zawężonego pola wybranej tematyki, powoduje, że zakres możliwych zastosowań danych przedstawionych w niniejszym artykule nie jest szeroki. Przede wszystkim dane opierają się na danych słownikowych, a więc czysto teoretycznym aspekcie komunikacji. Nie pozwala to zatem rozstrzygać kwestii rozpoznawalności poszczególnych znaczeń symboli, w szczególności w podziale na różnorodne grupy odniesienia. Obecnie można jedynie przypuszczać, że pewne zakresy znaczeniowe dla pewnych grup odbiorców będą mniej czytelne, ze względu na odniesienia do wiedzy klasycznej, jak chociażby mitologia grecka, rzymska czy egipska. Ponadto poszczególnym symbolom brak jednolitego systemu identyfikacji wizualnej, co uniemożliwia ich proste wykorzystanie w materiałach graficznych, jak chociażby logotypy. Co z kolei ogranicza zakres wnioskowania o rozpoznawalności nie tylko znaczeń poszczególnych symboli, ale w ogóle możliwości identyfikacji ich samych. Zatem na obecnym etapie analiz przedstawione dane mogą stanowić przede wszystkim materiał źródłowy do opracowania niestargetyzownych materiałów promocyjnych wykorzystujących metafory pojęciowe lub semantykę związaną z poszczególnymi symbolami, a także jako baza do analiz porównawczych z innymi tematycznymi zestawami symboli w wymiarze znaczeń familijnych oraz opracowania jednolitego systemu identyfikacji wizualnej.

Podsumowanie

Semiotyka może wiele zaoferować komunikacji marketingowej i działaniom promocyjnym podejmowanym przez firmy rodzinne. Sam zestaw znaczeń motywów roślinnych, zebrany w niniejszym opracowaniu, pokazuje szeroki wachlarz możliwych do zastosowania odniesień i komunikatów. Samo opracowanie może posłużyć do opracowania elementów graficznej identyfikacji wywołujących u odbiorcy czytelne skojarzenia z rodziną w wielu jej aspektach.

Bibliografia

Cirlot J.E. (2012), *Słownik symboli,* Znak, Kraków.

Dobek-Ostrowska B. (2006), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa.

Kaczmarek B. (2003), *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, WUMS-C, Lublin.

Kopaliński W. (2012), *Słownik symboli*, Rytm, Warszawa.

Mazurek-Kusiak A. (2013), *Wpływ działań marketingowych małego przedsiębiorstwa na zadowolenie klientów z jakości usług na przykładzie biura podróży*, „Handel Wewnętrzny – rynek, przedsiębiorstwo, konsumpcja, marketing", maj-czerwiec 2013, tom 2: 219–227.

Nalazek A. (2012), *Marka firmy rodzinnej*, w: red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, PARP, Warszawa.

Nęcka E. (2006), *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom organizatora, Toruń.

Zenderowski R., Koziński B. (2012), *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa.

Rozdział III

Wpływ relacji rodzinnych na działalność przedsiębiorstwa

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 179–189

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska

Reguły matriarchatu w stylach kierowania kobiet – właścicielek firm rodzinnych

Rules of Matriarchy in the Management Styles of Women – Owners of Family Businesses

Abstract: This article presents that since beginning the idea of matriarchy, it was used as one of the first community-based organizations in primary culture. Then, based on literature, the author classifies management styles and determines which of chosen leadership styles can be regarded as more female than male. This division is proven by literature. At the end of the article the results of empirical research are presented. The aim of the empirical research this study is to find an answer to the question: whether the matriarchy solutions are present in today's organizations led by women, with a particular focus on family companies?
Key words: matriarchy, organizational culture, organizational structure, family business.

Wstęp

We współczesnym świecie kobiety coraz częściej podejmują pracę w różnorodnych organizacjach, od organizacji non profit po międzynarodowe korporacje. Coraz częściej zajmują w tych organizacjach wysokie, a czasem najwyższe stanowiska, godząc role pracownika, matki i żony. Dla wielu z nich to praca na trzech etatach. Kobiety charakteryzują się przede wszystkim pracowitością, intuicją, zamiłowaniem do ładu oraz ugodowego rozwiązywania wszelkich sporów. Taka charakterystyka wynika nie tylko z uwarunkowań kulturowych, wynika ona z natury kobiecości, która drze-

mie w jej podświadomych zasobach. O naturze kobiety, jej zagubieniu we współczesnym, pełnym uwarunkowań świecie, ale też o sile z niej płynącej pięknie pisze Clarissa Estés: „Kiedy kobieta na nowo utwierdza swój związek z pierwotną zwierzęcą naturą, otrzymuje dar – wieczną, wewnętrzną mądrą opiekunkę wizjonerkę, wyrocznię, natchnienie, intuicję, sprawczynię, stwórczynię, wynalazczynię, wreszcie uważną słuchaczkę, która prowadzi, przewodzi, podpowiada i przekonuje do korzystania z pełni życia w świecie zewnętrznym i wewnętrznym. Kiedy kobieta jest tak bliska naturze, istnienie tej więzi emanuje z niej blaskiem" [Estés 2012, s. 20]. Wiele kobiet stoi na czele własnych firm w tym firm rodzinnych, czy to w wyniku sukcesji (często córki mają lepszy kontakt z ojcem, aniżeli synowie) czy też poprzez decyzje o założeniu własnej działalności gospodarczej. Prowadzenie własnej firmy daje przedsiębiorczym kobietom możliwość elastycznego zarządzania czasem, a tym samym wygospodarowania czasu dla rodziny. Założenie własnej firmy pozwala kobietom również na stworzenie miejsc pracy dla mniej ambitnych członków rodziny. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytania: czym jest matriarchat, jego kultura, struktura? W jaki sposób pełni się władzę i podejmuje decyzje w matriarchacie? Czy rozwiązania matriarchatu są obecne w dzisiejszych organizacjach prowadzonych przez kobiety, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych? Czym charakteryzuje się damski styl kierowania?

Kultura matriarchalna jako pierwotny sposób organizacji zbiorowości ludzkiej

Matriarchat definiowany jest jako ustrój społeczny i polityczny, w którym władzę pełnią kobiety. Termin ten został upowszechniony w 1861 roku w pracy Johanna Jakoba Bachofena „Das Muttettecht". Etymologia matriarchatu wywodzi sie od greckiego słowa *mater* i łacińskiego *matris*, co oznacza *matka*. Według badań kobiety – matki były pierwszymi organizatorkami wspólnot. Szacuje się, że kultura matriarchalna trwała od 30 000 lat p.n.e. do 5–3 tysięcy lat p.n.e., w owym czasie to kobiety pełniły najważniejsze role w gospodarce, polityce i religii [Fromm 2002; Krzak 2003; Ulanowski 2006]. W zakresie religijnym kobieta była czczona i uznawana jako najwyższa mądrość, nazywana *Magna Mater*, tj. *Wielka Matka*, *Wielka Bogini*. Jej artefakty były zarówno antropomorficzne (bogini ptasia, bogini wężowa, bogini wegetacji itd.), jak i inkarancyjne, tutaj najczęściej Wielka Matka

przedstawiana była jako: wilczyca, łania, pszczoła, motyl. Przejmowanie dóbr oraz zaszczytów następowało również po kądzieli, w linii żeńskiej. Rola mężczyzny miała charakter symboliczny i sprowadzała się głównie do prokreacji, np. na Bliskim Wschodzie, gdzie kultura matriarchatu do III wieku p.n.e. była kulturą wiodącą, powszechne stało się wybieranie przez ówczesne boginie na okres jednego roku męża i związywanie się z nim świętym małżeństwem (tzw. *hieros gamos*). Dla wybrańca było niebywałym zaszczytem móc pełnić funkcję oblubieńca bogini, niestety po roku pełnienia misji spotykała go śmierć, a cały naród pogrążał się w bólu i żałobie [Krzak 2003, Ulanowski 2003]. Od zarania wieków kobiety dbały o domostwa, były strażniczkami ogniska domowego, zajmowały się uprawą roli, ogrodnictwem, zielarstwem, niniejsze umiejętności i wiedzę z tego zakresu przekazywały swym córkom, które dziedziczyły odpowiedzialność za realizowanie określonych funkcji we wspólnocie. Biorąc pod uwagę pozycje polityczne, kobiety zajmowały honorowe role, istnieją określenia: *Pani wysokiego miejsca*, *Lwicy Świętego Zgromadzenia* – utożsamiano je z mądrością, sprawiedliwością, prawem [Ulanowski 2006].

Sytuacja zaczęła się zmieniać w drugim tysiącleciu p.n.e., kiedy to pozycja kobiet, niedorównujących mężczyznom siłą fizyczną, została zachwiana, by w końcu całkowicie się odwrócić. Często mówi się, że w owym czasie nastąpiło uprzedmiotowienie kobiety, jej podporządkowanie i zniewolenie przez mężczyzn [Ulanowski 2006]. Szczególnie na terenach półwyspu Synaj kobiety pozbawione zostały wszelkich udogodnień, ich rola zaczęła się sprowadzać do roli rodzicielki i opiekunki gatunku męskiego (np. w Izraelu). Prawa hebrajskie i asyryjskie od permisywnych stały sie dla kobiet bardzo restrykcyjne, kobiety nie mogły pokazywać swych ciał, twarzy, a za cudzołóstwo spotykała je kara śmierci poprzez ukamienowanie [Ulanowski 2006]. W owym czasie zaczęła się rozwijać gospodarka hodowlana, stanowiąca symbol męskości.

Kulturę matriarchalną często utożsamiano z pierwotną formą świadomości [Krzak 2003]. Koncepcje feministyczne wykazały, że w kulturze patrycentrycznej kobieta nie ma prawa głosu, prawa do samodzielności, nie stanowi integralnej i autonomicznej jednostki: *kobiety infantylizowano i traktowano jak przedmioty. Leżałyśmy odłogiem niczym nieuprawiane ogrody… kobiety miały dużo do powiedzenia, choć to, co pisały, nie było wydawane drukiem. Ich malarstwo, choć niedoceniane, stawało się pokarmem dla duszy* [Estés 2012, s.

16]. Karen Horney twierdzi, ze dyskryminowanie kobiet przez mężczyzn stało się psychiczną skłonnością, głęboko zakorzenioną w ich zachowaniu [Horney 1997]. Zdaniem Jamesa Dobsona pomiędzy kobietą i mężczyzną istnieje przepaść emocjonalna, szczególnie widoczne są różnice psychospołeczne. Mężczyzna bowiem utożsamiany jest z agresywnością i twardością, natomiast kobieta z miękkością i troskliwością [Arcimowicz 2003].

Patriarchat, matriarchat a style kierowania

Zróżnicowane cechy psychospołeczne kobiet i mężczyzn dały podwaliny do postawienia tezy, iż wyżej zaprezentowana różnorodność przekłada się również na różnice w stylach kierowania charakterystycznych dla obu płci. Zatem istnieją przesłanki ku twierdzeniu, że inne zasady obowiązują w organizacjach matriarchalnych zarządzanych przez kobiety – matki, a inne w organizacjach patriarchalnych zarządzanych przez mężczyzn – ojców.

W literaturze przedmiotu istnieje pogląd, iż z uwagi na tradycyjny paradygmat męskości mężczyźni walczą i ujarzmiają nie tylko kobiety, ale i siebie nawzajem. Kultura patriarchalna stoi w opozycji nie tylko do kobiet, ale także i mężczyzn. Winą za domniemaną agresywność mężczyzn obarcza się stresogenne warunki i stawiane im od najmłodszych lat oczekiwania. Stereotypowo przyjmuje się, że rolą mężczyzny jest zapewnienie dobrobytu rodzinie, w której powinien on pełnić rolę dominującą i kontrolną, powinien również charakteryzować się szeroko rozumianym profesjonalizmem w wybranym obszarze ukierunkowanym na doskonałość, niepowtarzalność i przede wszystkim nieomylność [Arcimowicz 2003]. Jeśli zaś chodzi o prezentowane postawy, mężczyzna nie może być zniewieściały (*no sissy stuff*), powinien natomiast być ważną osobą (*the big wheel*) oraz wyróżniać się mocą i siłą dębu (*the sturdy oak). Wyżej zaprezentowane normy, kształtujące wzorce męskiego zachowania, sprawiają, iż mężczyźni z jednej strony częściej niż kobiety wykazują się zadaniowością i racjonalnością w sytuacjach stresowych, umieją również lepiej ukrywać emocje, a z drugiej strony mają większe trudności w nawiązywaniu bliższych emocjonalnych więzi* [Remen, Chambless, Rodebaugh 2002; Thompson, 1995; Radziwiłłowicz, Sumiła 2006].

Biorąc pod uwagę wyżej zaprezentowane postawy, stereotypowo uznawane za męskie, należy stwierdzić, iż na tej podstawie mężczyznom można przypisać autokratyczny styl kierowania. Kobietom zaś przyporządkowuje

się styl demokratyczny, styl kierowania nieingerujący w opinii autorki należy uznać za brak jakiegokolwiek kierowania (tab. 1.)

Jak już zauważono, natura kobiet skłania je do stosowania demokratycznego stylu kierowania, jednakże lata kultury patriarchalnej upowszechniły męski – autokratyczny styl kierowania, oparty na typowo męskich kompetencjach. Istnieją teorie mówiące o tym, że jeśli kobieta chce kierować, musi wejść w męską rolę, tak jak zrobiły to: Margaret Thatcher, zwana żelazną damą, która zwykła mawiać: "Jestem wyjątkowo cierpliwa, pod jednym wszelako warunkiem, że w końcu wyjdzie na moje", Hanna Suchocka czy Angela Merkel. Z drugiej strony kobiety wyraźnie podkreślają różnice między obiema płciami, w zakresie pełnienia swych obowiązków służbowych, szczególnie popularne są wypowiedzi Thatcher: Jako dziesiąty mówca i pierwsza kobieta chcę powiedzieć, że kogut może sobie piać, ale to kura zniesie jajko [Johnson 2009, s. 298]. Pełnienie wysokich funkcji państwowych czy stanie na czele międzynarodowych korporacji być może wymaga męskich kompetencji, jednakże pełnienie obowiązków właścicielki małej czy średniej firmy rodzinnej to zgoła inna historia.

Demokratyczny styl kierowania w wielu aspektach pokrywa się z zasadami mającymi swe archetypy w demokratycznych strukturach matriarchalnych.

Tab. 1. Style kierowania wg Wajdy

Autokratyczny	**Demokratyczny**	**Nieingerujący**
Wyraźny podział na kierujących i kierowanych.	Słaby podział na kierujących i kierowanych.	Podział na kierujących i kierowanych zachowany, lecz rzadko okazywany.
Kierownik nie uczestniczy w pracach grupy.	Kierownik uczestniczy w pracach grupy.	Kierownik nie uczestniczy w pracach grupy.
Odgórne szczegółowe określanie zadań, sposobu ich wykonania oraz przydzielania ich osobom.	Zespołowe podejmowanie decyzji, swoboda podwładnych w wyborze sposobu wykonania zadania	Brak podziału zadań dla poszczególnych osób. Określają je sami wykonujący.
Arbitralność decyzji, podwładni nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji. Kierownik nie poznaje ich opinii, nie szuka porozumienia.	Ogólne formułowanie zadań. Podwładni przez swe opinie wywierają znaczny wpływ na decyzje i plany. Kierownik zachęca do wyrażania opinii, bierze je pod uwagę.	Podwładni pozostawieni sami sobie. Decyzje i polecenia wydawane są okazjonalnie, w zależności od doraźnych potrzeb.

Monopolizacja i reglamentacja informacji. Kierownik gromadzi informacje o pracy zespołu, ale się nimi nie dzieli.	Informowanie zespołu. Kierownik informuje swych podwładnych, wyjaśnia i uzasadnia wydane polecenia.	Kierownik nie ingeruje w pracę zespołu, pozostawienie ludzi i spraw własnemu losowi.
Brak inicjatywy i aktywności podwładnych. Przełożony nie dopuszcza do jednostkowej lub zespołowej inicjatywy.	Inicjatywa, aktywność, zaangażowanie podwładnych.	Uczestnicy sfrustrowani z powodu pozostawienia ich samym sobie.
Rygorystyczność. Kierownik przywiązuje dużą uwagę do przestrzegania obowiązujących reguł i procedur wykonywania zadania.	Delegowanie uprawnień kierownika i wykorzystanie mechanizmów samoregulacji, samokontroli zespołu i jednostek.	Tworzenie się grup nieformalnych, nieformalnej struktury organizacyjnej.
Nieufność kierownika wobec podwładnych. Częsta kontrola pracy, ingerencja w wykonanie zadania.	Zaufanie wobec podwładnych. Interesowanie się ich potrzebami, osiągnięciami.	Brak zainteresowania sprawami podwładnych ze strony kierownika.

Źródło A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 95.

Matriarchat od patriarchatu nie różni się jedynie płcią, która sprawuje władzę. Zgoła odmienne są struktury organizacyjne tworzone przez te dwie kultury. Podstawowa różnica polegała na tym, iż we władzy patriarchalnej wcześniej czy później tworzy się społeczeństwo klasowe, natomiast matriarchaty tworzą klany, sieci powiązań bliskich sobie osób. Co prawda istnieją również klany zorientowane wokół mężczyzn, jednakże istnieje tam wyraźna hierarchia, wyraźne pionowe zależności, patriarcha stoi na czele. Natomiast w strukturach matriarchalnych w zasadzie nie ma hierarchii, struktura jest pozioma, kobieta stanowi jądro, centrum wokół którego organizuje się wspólnota, można zatem stwierdzić iż wokół kobiet brak jest hierarchii są natomiast sieci. Ta sieć utkana jest z relacji łączących wszystkich członków plemienia, do tego stopnia, że wszyscy czują się członkami jednej rodziny [http://www.hagia.de/en/matriarchy.html]. Jeśli chodziło o podejmowanie decyzji, każdy członek klanu ma prawo głosu. Rozmowa jest narzędziem służącym rozwiązywaniu wszelkich konfliktów, wszyscy członkowie klanów wychowują się razem, mieszkają razem, znają swe potrzeby. Osoby starsze tworzą swoistą Radę Starszych i pełnią bardziej funkcje doradcze aniżeli zarządcze. W chwili, gdy klan ustali jednorodne

stanowisko, przedstawia je na szczeblu wioski, głos wioski zaś prezentuje się na arenie regionu, jest to w pełni tego słowa system demokratyczny. W społecznościach matriarchalnych, które z reguły były i są społecznościami rolniczymi, w zasadzie nie występują konflikty i walki, istnieje natomiast wspólny cel i wspólny interes. Ciekawe zjawisko stanowi podejście do uprawianej ziemi, Matki – Ziemi, otóż istnieje przekonanie, że nie należy do nikogo, zatem nie ma sensu prowadzić o nią walk i bojów. Ziemię można uprawiać, pielęgnować, a w zamian czerpać korzyści przybierające postać zebranych plonów, które gromadzi się u Matki–Seniorki, będącej jądrem, centrum wspólnoty. Zgromadzone plony seniorka dzieli potrzeb poszczególnych członków klanu niczym troskliwa matka. Nie można wyłamać się z zasad redystrybucji, gdyż grozi za to kara wykluczenia z klanu. Matka – Seniorka wybierana jest na zasadach konsensusu i zostaje nią kobieta, którą charakteryzuje niebywała troska o każdego członka klanu oraz roztropność, często jest nią najstarsza kobieta w klanie, ale nie jest to wymóg konieczny [Goettner-Abendroth 2009].

Metodologia badań

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: czy faktycznie kobiety kierują firmami rodzinnymi w sposób demokratyczny stosując zasady kultury matriarchalnej (jak zostało to ustalone w oparciu o literaturę przedmiotu), na przełomie roku 2014/2015 zostały przeprowadzone badania empiryczne. Podstawowym badaniem pozwalającym zebrać materiał badawczy było badanie techniką ankiety. Niniejsze badanie przeprowadzono wśród 65 kobiet posiadających przedsiębiorstwa rodzinne. Dobór próby badawczej był losowy, wszystkie respondentki prowadzą działalność na obszarze Górnego Śląska, ich wiek mieścił się w granicach 32–64 lata. Ankiety wypełniane były przy ankieterze, co pozwoliło na zebranie dodatkowego materiału badawczego, który posłużył uzupełnieniu informacji zebranych w trakcie realizacji badania ankietowego.

Respondentki poproszono o subiektywne określenie stosowanego przez nie stylu kierowania, poprzez ustosunkowanie się do wcześniej zidentyfikowanych cech charakteryzujących poszczególne style kierowania: autokratyczny i demokratyczny, wpisanie znaku „X" w wybranym przez siebie miejscu.

Wyniki badań empirycznych ukierunkowanych na identyfikację stylów kierowania w firmach rodzinnych należących do kobiet

Analizując wyniki badań można wysnuć wiele wniosków dotyczących stylów kierowania stosowanych przez badane kobiety – właścicielki firm rodzinnych. Pierwsze spojrzenie na tabelę wyników wskazuje, że faktycznie respondentki w swej praktyce bardziej stosują demokratyczny styl kierowania aniżeli styl autokratyczny. Jeśli chodzi o podział na kierujących i kierowanych widać wyraźnie, że nie ma tutaj wyraźnej dominacji jednego ze stylów kierowania, a badane kobiety, mimo iż generalnie lubią podkreślać swą partycypacyjną postawę, to w tym przypadku wyraźnie podkreśliły, iż nie pozwalają swym podwładnym zapomnieć, kto jest szefem (23 wskazania). Jeśli chodzi o osobiste zaangażowanie w prace realizowane przez kierowane grupy, respondentki wskazały, że zdecydowanie uczestniczą w pracach (22 wskazania) lub raczej uczestniczą (27 wskazań). Badane kobiety wskazały również, że istotne dla nich są opinie podwładnych, co więcej mają one wpływ na decyzje i plany związane z dalszą działalnością przedsiębiorstwa (43 wskazania), co potwierdziło demokratyczny styl kierowania. Jeśli chodzi o przepływ informacji, a w zasadzie o dostęp do nich, okazało się, że respondentki podzieliły się na dwie grupy, jedna grupa nie zawsze wszystko przekazuje, czasem pewne informacje zatrzymuje dla siebie (24 wskazania), druga część raczej dzieli się informacjami ze współpracownikami (32 wskazania). Demokratyczny styl kierowania natomiast przejawia się w takich cechach, jak: wspieranie inicjatyw, aktywności oraz zaangażowania podwładnych (raczej tak – 7 wskazań, na pewno tak – 58 wskazań), delegowanie uprawnień kierownika i wykorzystywanie mechanizmów samoregulacji, samokontroli zespołu i jednostek (raczej tak – 19 wskazań, na pewno tak – 44 wskazań), kobiety podkreśliły, ze ufają swym podwładnym i zainteresowane są ich osiągnięciami i potrzebami – 43 wskazania. Tym samym wyniki badań potwierdziły, iż kobiety posiadające firmy rodzinne z jednej strony stosują demokratyczny styl kierowania, z drugiej zaś lubią podkreślać, że firma jest ich własnością.

Tab. 2. Subiektywna ocena własnego stylu kierowania

Autokratyczny styl kierowania	Na pewno autokratyczny	Raczej autokratyczny	Nie jestem pewien	Raczej demokratyczny	Na pewno demokratyczny	Demokratyczny styl kierowania
Wyraźny podział na kierujących i kierowanych.	-	23	8	34		Słaby podział na kierujących i kierowanych.
Kierownik nie uczestniczy w pracach grupy.	-	5	11	27	22	Kierownik uczestniczy w pracach grupy.
Odgórne szczegółowe określanie zadań, sposobu ich wykonania oraz przydzielania ich osobom.	-	17	-	38	10	Zespołowe podejmowanie decyzji, swoboda podwładnych w wyborze sposobu wykonania zadania.
Arbitralność decyzji, podwładni nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji. Kierownik nie poznaje ich opinii, nie szuka porozumienia,	-	6	-	16	43	Ogólne formułowanie zadań. Podwładni przez swe opinie wywierają znaczny wpływ na decyzje i plany. Kierownik zachęca do wyrażania opinii, bierze je pod uwagę.
Monopolizacja i reglamentacja informacji. Kierownik gromadzi informacje o pracy zespołu, ale się nimi nie dzieli.	-	9	24	32	-	Informowanie zespołu. Kierownik informuje swych podwładnych, wyjaśnia i uzasadnia wydane polecenia.
Brak inicjatywy i aktywności podwładnych. Przełożony nie dopuszcza do jednostkowej lub zespołowej inicjatywy.	-	-	-	7	58	Inicjatywa, aktywność, zaangażowanie podwładnych.
Rygorystyczność. Kierownik przywiązuje dużą uwagę do przestrzegania obowiązujących reguł i procedur wykonywania zadania.		2		19	44	Delegowanie uprawnień kierownika i wykorzystanie mechanizmów samoregulacji, samokontroli zespołu i jednostek.
Nieufność kierownika wobec podwładnych. Częsta kontrola pracy, ingerencja w wykonanie zadania.		4	-	18	43	Zaufanie wobec podwładnych. Interesowanie się ich potrzebami, osiągnięciami.

Wnioski

Kobiety charakteryzują się cechami, które we współczesnym biznesie nabierają znaczenia. Powszechnie uznaje się, że kobiety są bardziej niż mężczyźni lojalne wobec firmy i rodziny, ponadto bardziej troszczą się o potrzeby wszystkich członków organizacji oraz charakteryzują się większą empatią i wrażliwością na indywidualne potrzeby bliskich. W świetle aktualnych modeli i koncepcji i zarządzania, demokratyczne style zarządzania charakterystyczne dla kobiet wydają się bardzo pożądane, gdyż pozwalają zarządzać organizacjami opartymi na relacjach międzyludzkich, kooperacji oraz partnerstwie. Reguły matriarchatu są bardziej obecne w demokratycznym stylu kierowania, praktykowanym przez kobiety stojące na czele przedsiębiorstw rodzinnych. W tych przedsiębiorstwach role matki nakładają się na role „szefowej", co szczególnie jest widoczne w takich zachowaniach jak: *wspieranie inicjatywy, aktywności zaangażowania podwładnych, delegowania uprawnień kierownika i wykorzystywania mechanizmów samoregulacji, samokontroli zespołu i jednostek* oraz *zaufania wobec podwładnych, interesowania się ich potrzebami, osiągnięciami.*

Bibliografia

Arcimowicz K. (2003), *Obraz mężczyzny w polskich mediach. Prawda – Fałsz – Stereotyp*. GWP, Gdańsk.

Fromm E. (2002), *Miłość, płec i matriarchat*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Goettner-Abendrot H. (2009), *Societies of Peace. Matriarchies Past, Present and Future,* Inanna Publications and Educations Inc., Toronto/Canada.

Hobfoll S.E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdansk.

Horney K. (1997), *Psychologia kobiety*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Johnson P. (2009), *Bohaterowie*, wyd. Świat Książki, tłum. A., J. Maziarscy, Warszawa.

Kaschak E. (2001), *Nowa psychologia kobiety. Podejście feministyczne*, GWP, Gdańsk.

Krzak Z. (2003), *Matriarchalna nieświadomość Europy* [w:] Z. Krzak (red. nacz.), *Matriarchat – Patriarchat. Subkultura ojca, subkultura matki.* Wydawnictwo Psychologii i Kultury ENETEIA.

Lang P. *(2012), Matriarchal Societies. Indigenous Cultures across the Globe*, *Verlag, New York.*

Radziwiłłowicz W., Sumiła A. (red.) (2006), *Psychopatologia okresu dorastania*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.

Remen A.L., Chambless D.L., Rodebaugh Th.L. (2002), *Gender differences in the construct validity of the silencing the self scale*, "Psychology of Women Quarterly", 26.

Thompson J.M. (1995), *Silencing the self. Depressive symptomatology and close relationships*, "Psychology of Women Quarterly", 19(3).

Ulanowski K. (2006), *Kobieta w starożytności – u źródeł konfliktu* [w:] A. Chybicka, M. Kazimierczak, *Kobieta w kulturze – kultura w kobiecie. Studia interdyscyplinarne,* Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków.

http://www.hagia.de/en/matriarchy.html, dostęp 16.01.2015.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 191–201

Paweł Nowodziński

Iwetta Budzik-Nowodzińska

Politechnika Częstochowska

Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej

The Outline of the Intergenerational Conflict within the Family Business

Abstract: The article outlines the issues related to intergenerational conflict inside the family business. Conflicts are inevitable phenomenon in our changing world and they are an integral part of the development of contemporary organizations. The conflict can be a source of destruction, but could be also an attempt to broader diagnosis of the company. Identifying the sources of conflict is always a valuable skill that helps in the effective management of the company.
Key words: intergenerational conflict, management of the family business.

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w kulturze określanej mianem kofiguratywnej, a nawet prefiguratywnej, podczas gdy w epoce przedindustrialnej dominowała kultura postfiguratywna. W społeczeństwach przedindustrialnych status ludzi starszych charakteryzował prestiż, to oni kontrolowali wiedzę i zasoby – starsze pokolenie przekazywało młodszym pokoleniom dorobek poprzednich pokoleń. Wraz z rozwojem technicznym i technologicznym rozwinęła się kultura kofiguratywna, gdzie rówieśnicy uczą się od siebie samych i wśród nich następuje transmisja kultury. Wreszcie w kulturze prefiguratywnej następuje zamiana ról – młodsze pokolenia

przekazują wiedzę starszym, wobec czego postępuje deprecjacja autorytetu ludzi starszych [Mead 2000]. Obecne społeczeństwa szybko się zmieniają. Odczuwana jest dominacja ludzi młodych, wykształconych, wykorzystujących w swoim codziennym życiu nowoczesne i zaawansowane technologie, dzięki którym skłonni są do szybkiej akceptacji zmian w swoim życiu. Pokolenie ludzi starszych doświadcza szeregu trudności w przystosowaniu się do funkcjonowania społeczeństwa modernistycznego, które mimo że jest uważane za nowożytny projekt wyzwolenia człowieka, to potrafi być bezlitosne wobec grup mniejszościowych, które wymykają się procesom ujednolicenia [Korab-Karpowicz 2010, s. 338].

Konflikty są nieuniknionym zjawiskiem w zmieniającej się rzeczywistości, są nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostek, rozwoju współczesnych organizacji. Przedstawiciele różnych pokoleń nie rozumieją swoich „odrębnych światów", nie odnajdują się w nich. W konsekwencji pojawiają się napięcia, które prowadzą do konfliktu. Mogą być źródłem destrukcji, ale także przyczyniać się do próby szerszej diagnozy przedsiębiorstwa, próby zidentyfikowanie źródeł konfliktu. To może być cenną nauką, która pomaga w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest zaprezentowanie ewolucji wpływu konfliktu międzypokoleniowego na zarządzanie firmą rodzinną.

Konflikt w organizacji

Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń [Stoner, Wankel 1994, s. 329].

S.P. Robbins zauważa kilka wspólnych elementów, które definiują i konstytuują konflikt. Istnienie konfliktu musi być postrzegane przez strony, które biorą w nim udział, gdyż jest on sprawą indywidualnej percepcji (jeżeli nikt nie odczuwa sytuacji konfliktowej – nie uświadamia sobie istnienia konfliktu – to oznacza, że konflikt po prostu nie istnieje). Poglądy dotyczące zjawiska konfliktu w organizacji ewoluują. Pogląd tradycyjny zakłada, że konflikt w organizacji jest zjawiskiem niepożądanym. Według tego podejścia konflikt jest wynikiem braku odpowiedniej komunikacji, braku otwartości oraz niedostatecznego zaufania wśród pracowników organizacji. Późniejsze badania dowiodły, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym, skoro nie

da się go uniknąć, należy go zaakceptować, a nawet próbować, aby wpłynął pozytywnie na efektywność danej grupy pracowniczej, która jest tymże konfliktem dotknięta. Pogląd interakcyjny wskazuje na pozytywne strony sytuacji konfliktowych. Zgodnie z podejściem interakcyjnym grupa, która współpracuje w sposób harmonijny, pokojowy i spokojny w końcu staje się statyczna, apatyczna, niezdolna do innowacji i zmian. Z tego względu należy czasem powodować sytuacje konfliktowe w celu pobudzenia aktywności i energii w grupie. Ten pogląd koncentruje się na efektywnym rozróżnieniu konfliktów na funkcjonalne i dysfunkcjonalne. Pierwszy rodzaj jest uznany za pozytywny (może wspierać realizacje celów) i potrafi wzmacniać zespół pracowników, drugi, dysfunkcjonalny przeszkadza w działalności i jest uznawany za destrukcyjny [Robbins 1998, ss. 290–294].

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji konfliktów i ich rodzaje

Kryterium klasyfikacji konfliktów	Rodzaje konfliktów
Przedmiot konfliktów	- ekonomiczne - socjalne - polityczne - warstwowe - klasowe - ideologiczne - kulturowe - konflikty wartości i celów
Podmioty konfliktów (charakter zaangażowanych podmiotów konfliktów)	- jednostkowe (interpersonalne, indywidualne wewnętrzne jednostki) - zbiorowe: interpersonalne intragrupowe (wewnątrzgrupowe) intergrupowe (międzygrupowe) interorganizacyjne (międzyorganizacyjne)
Przyczyny konfliktów	- obiektywne - subiektywne racjonalne irracjonalne
Podłoże konfliktów	- rzeczowe - emocjonalne (personalne)
Umiejscowienie źródła konfliktów	- autonomiczne - wtórne
Zasięg konfliktów	- konflikty w mikroskali społecznej - konflikty w makroskali społecznej - konflikty w megaskali społecznej

Stopień nasilenia konfliktów między grupami	- spory (sprzeczki) - starcia - kryzys
Stopień złożoności konfliktów	- elementarne (proste): normatywne interesów poznawcze - molekularne (złożone)
Sposób przejawiania się konfliktów	- jawne i ukryte - zorganizowane (inspirowane i kierowane) i niezorganizowane - łagodne i ostre
Charakter sprzeczności	- konflikty o wewnętrznym charakterze sprzeczności i konflikty o zewnętrznym charakterze sprzeczności - konflikty o antagonistycznym charakterze sprzeczności i konflikty o nieantagonistycznym charakterze sprzeczności - konflikty o głównym i pobocznym charakterze sprzeczności
Związek między obiektywnym stanem spraw a subiektywnym postrzeganiem ich przez strony	- realne - przypadkowe - przemieszczone - źle przypisane - potencjalne - fałszywe
Czas trwania konfliktów	- długotrwałe - krótkotrwałe
Skutki konfliktów	- konstruktywne (funkcjonalne) - destrukcyjne (dysfunkcjonalne)
Skuteczność konfliktów	- skuteczne - nieskuteczne - przeciwskuteczne

Źródło: Salejko-Szyszczak 2011, s. 145.

W kontekście niniejszej pracy konflikt organizacyjny jest rozpatrywany „jako spór dwóch jednostek, przez co bliższe jest podejście definiujące konflikt organizacyjny jako sytuację, w której co najmniej dwie wzajemnie od siebie zależne strony spostrzegają, że ich wartości, cele, interesy, zadania, zachowania, itd. są ze sobą sprzeczne. Jest to sytuacja, w której do takich przekonań strony dostosowują swoje zachowania, odwzajemniając reakcję i „wymieniając" emocje, także w formie agresji" [Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 759]. Według poglądów które prezentuje Stoner i Wankel, konflikt nie jest ani funkcjonalny, ani dysfunkcjonalny. Konflikt ogranicza (bądź nie) prawidłowe funkcjonowanie organizacji, może potencjalnie zwiększyć lub zmniejszyć jej efektywność. Jest to uzależnione od sposobu pokierowa-

nia konfliktem [Stoner, Wankel 1994, s. 331]. W ostatnich latach w naukach o zarządzaniu konflikt zyskuje inny wymiar. Zaczyna być postrzegany jako zjawisko nieodłącznie towarzyszące zachowaniom społecznym, towarzyszące życiu organizacji, wręcz niezbędne jako źródło nauki, rozwoju, poszukiwania twórczych rozwiązań, budowania relacji. Jednak, aby maksymalnie wykorzystać pozytywne aspekty konfliktu, należy nad nim odpowiednio zapanować, a nawet zarządzać [Dulińska, Duda 2008, s. 43]. „Istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie konfliktu we współpracę" [Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 57].

Konflikt w firmie rodzinnej

Rodzina jest grupa społeczną występującą we wszystkich społeczeństwach, epokach i formacjach. Pełni w życiu społeczeństwa kilka podstawowych funkcji. Są to przede wszystkim: prokreacja, socjalizacja, utrzymanie ciągłości kulturowej społeczeństwa, prowadzenie gospodarstwa domowego i działanie w charakterze jednostki produkcyjnej, organizowanie życia swoich członków poprzez kontrolę, zapewnienie równowagi emocjonalnej oraz niesienie koniecznej pomocy [Encyklopedia PWN 1976, s. 45]. Rozpatrując instytucję rodziny z socjologicznego punktu widzenia, podstawowym punktem odniesienia jest sposób lub wzór zachowania, czyli pełnienie ról. Jest to również ciągły proces powstawania i utrwalania wzorów zachowań odpowiedzialnych za realizację sposobu życia jednostek [Wrzesień, Żurek 1999].

Rodzina w oczywisty sposób wpływa na kształtowanie sposobu życia jej uczestników. Z tego względu analiza życia rodzinnego może być pojmowana jako analiza sposobu życia, który jest rozumiany jako świadoma (lub nie) strategia życiowa. Taka strategia materializuje się poprzez podejmowanie, realizację i indywidualne modyfikacje różnorodnych ról społecznych. Oczywiście nie zawsze proces ten jest na tyle charakterystyczny, aby znacząco odróżnić daną jednostkę od innych. W tym sensie, rodzina jako sposób życia (sposób na życie) jest jednym z wielu możliwych zestawów scenariuszy realizacji ról społecznych oferowanych jednostce przez system normatywny społeczeństwa [Wrzesień 2001, s. 71]. Cytowany Autor sugeruje, aby traktować rodzinę jako sposób bycia w świecie życia codziennego – jako jednostkowe, indywidualne sposoby realizowania scenariuszy różnorodnych ról społecznych w ramach rodzinnego systemu działania, na

jego granicach z innymi systemami oraz w innych systemach, co wymaga swoistego „oddalenia się" od granic rodziny, ale pomimo „działania w oddaleniu" to rodzina ma dalej wpływ na podejmowane wybory. Pojawiają się jednak takie sytuacje, gdzie działania jednostek w rzeczywistości życia rodzinnego stają się bardziej wyraziste, bardziej wyróżniające. Wtedy pojawiają się specyficzne strategie życiowe, które odróżniają poszczególnych członków rodziny od siebie. W konsekwencji w rodzinie mogą pojawić się wewnętrzne układy i frakcje, co często doprowadza do stanów kryzysowych [Wrzesień 2001, ss. 71–72].

Te rozważania prowadzą do określenia definicji firmy rodzinnej, która z biegiem lat ulegała ewolucji. Klasyczna definicja przedsiębiorstwa rodzinnego konstytuuje je jako „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny oraz przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny – jest to własność kontrolowana przez rodzinę. Upraszczając – przedsiębiorstwo rodzinne to jednostka, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 18–19]:

Z punktu widzenia funkcjonowania firmy rodzinnej, destrukcyjny wpływ konfliktów rodzinnych należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 231–232]:

– przenoszenia nierozwiązanych problemów rodzinnych na działalność przedsiębiorstwa (genezą konfliktu jest system rodziny),
– występowania konfliktów w związku ze wspólną pracą w przedsiębiorstwie i/lub jego współwłasnością oraz przenoszenia ich na grunt rodziny (genezą konfliktu jest system firmy i/lub system własności).

Wpływ konfliktu międzypokoleniowego na zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym

Konflikty międzypokoleniowe nie są wymysłem naszych czasów, istniały „od zawsze", jednak w obecnym systemie aksjonormatywnym obserwujemy ich znaczącą eskalację. Jest to przede wszystkim związane z tempem życia, ze zmianami w otoczeniu kulturowym [Tokarz 2009, ss. 197–204], społecznym i demograficznym [Sołdra-Gwiżdż, Szczygielski, Rauziński 2012, ss. 78–102], gospodarczym [Brudnicki 2013, ss. 139–160], relatywizacją systemu wartości, postępującą globalizacją [Kulawik 2008, ss. 7–10,

Gołębiowski 2009, ss. 57–78, Gardocka-Jałowiec 2013, ss. 60–68], radykalnymi innowacjami [Surówka-Marszałek 2011, ss. 33–39], postępem technologicznym [Firszt 2014, ss. 258–275], podejściem do rozwoju osobistego [Wojtowicz 2013, ss. 73–85] i kariery [Przychodaj 2011, ss. 63–74]. Jednym z ważnych zagadnień w makrosocjologicznym podejściu do stosunków międzypokoleniowych wydaje się być problem generacyjny, rozumiany jako potencjalny konflikt między pokoleniami, odzwierciedlający napięcia między ciągłością i zmianą. Pokolenie ludzi starszych jest głęboko osadzone w przeszłości, mimo, że funkcjonuje w społeczeństwie maksymalnie zorientowanym na przyszłość. Ludzie starsi oczekują kontynuacji i ciągłości — chcą przekazać ludziom młodym swój dorobek i doświadczenie, ale zauważają, że młodzi ludzie wybierają inne, bardziej zróżnicowane systemy wartości [Woźniak 2012, s. 28]. W kontekście problematyki niniejszej pracy, konflikt międzypokoleniowy ma swoje podłoże w systemie wartości wyznawanym przez poszczególnych członków rodziny uczestniczących w systemie organizacji.

Rodzinny konflikt międzypokoleniowy ma swoje podłoże przede wszystkim w indywidualizacji i zmian w strukturze i funkcjach rodziny, osłabieniu kontaktów międzypokoleniowych, apoteozie młodości i medialnie negatywnym wydźwięku starości, w kwestiach majątkowych (zwłaszcza dotyczących jego podziału) oraz w kwestiach sukcesji.

Warto również pokusić się o przedstawienie korzyści z relacji międzypokoleniowych dla seniorów. Są to przede wszystkim: wzmacnianie poczucia sensu życia, pobudzanie żywotności poprzez transfer wiedzy, redukcja ryzyka demograficznego poprzez wydłużenie aktywności zawodowej. Dla ludzi młodych będą się one materializowały poprzez: zrozumienie problemów wieku dojrzałego (akceptacja starzenia się), naukę nowych umiejętności, wiedzy i nabywanie mądrości, wzmacnianie inteligencji społecznej i emocjonalnej [Woźniak 2012, s. 38].

Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej najczęściej objawia się brakiem akceptacji innowacji technicznych i technologicznych oraz nowych metod zarządzania i organizacji pracy w firmie. Opierając się na wcześniejszych definicjach, konflikt międzypokoleniowy w organizacji może być zdefiniowany jako obecność dwóch lub więcej przeciwstawnych albo wzajemnie się wykluczających motywów, pragnień, dążeń, poglądów [Strelau, Jurkowski, Putkiewicz 1976, s. 471], które powodują zaburze-

nia w funkcjonowaniu podmiotu. Spór pokoleniowy wynika przeważnie z odmiennego systemu wyznawanych wartości i postrzegania otaczającej rzeczywistości, przyjmowania innych wzorów życia (stylu życia), różnicach w wykształceniu. Może on również wynikać z zajmowania odmiennego stanowiska, dążenia do różnych celów i przyjmowania odmiennych wartości. W teorii zarządzania spotkać można trzy różne poglądy na temat roli konfliktu w organizacji. Pierwszy z tych poglądów – tradycyjny – zakłada, że występowanie konfliktów świadczy o wadliwym funkcjonowaniu grupy. Konfliktów zatem należy unikać. Pogląd drugi, reprezentowany przez badaczy stosunków międzyludzkich, zakłada, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym i jako taki może stanowić pozytywną siłę, działającą na grupę i upływającą na jej efektywność. Natomiast pogląd trzeci – interakcyjny – zakłada tezę, że konflikt jest zjawiskiem koniecznym do skutecznego działania grupy.

Źródła konfliktu w organizacji to przede wszystkim: dzielenie zasobów, różnice w celach, współzależność pracy, różnice wartości lub poglądów. W analizowanym przypadku podłożem konfliktu międzypokoleniowego jest różnica w postawach i poglądach oraz wyznawanych wartościach. To często zbytnia proinnowacyjna postawa młodego pokolenia, zbytnia niezależność, a czasem dezynwoltura. Pokolenie ludzi starszych często postrzega takie postawy jako aroganckie, które nie mają w sobie nic z pokoleniowej mądrości. Często generacja ludzi starszych jest często nieprzygotowana do współpracy z młodym pokoleniem w firmie rodzinnej. Starsi nie wiedzą, czego można się spodziewać od młodej generacji, ani czego od niej oczekiwać. Zarządzanie generacjami w firmach rodzinnych nie jest łatwe, wymaga rozumienia różnego systemu wartości, którymi mogą kierować się członkowie organizacji, którzy są jednocześnie członkami tej samej rodziny. Bardzo ważna jest odpowiednia komunikacja – dostosowana do charakterystyki osobowej uczestników. Przedstawiciele generacji „starszej" łatwo ulegają stereotypom i zbyt szybko konstatują, że przedstawiciele „młodej" generacji **niezbyt wiele umieją i wiedzą, a zanim zdobędą potrzebne doświadczenie, powinni opierać swoje działania o posłuszeństwo i wykorzystanie wiedzy starszych. Taka postawa gasi (tak potrzebną) kreatywność i stwarza bariery w rozwoju – a przecież o różnorodność chodzić powinno najbardziej**. Doprowadzenie do jawnego konfliktu międzypokoleniowego ogranicza możliwości skutecznego wykorzystania

przez firmę rodziną potencjału swoich zarówno najmłodszych, jak i dojrzałych pracowników. **Konflikt międzypokoleniowy eskaluje również brak otwartości w komunikacji, który dotyczy obu stron sporu. Należy** pamiętać, że różnice pokoleniowe są immanentną cechą natury człowieka, stąd wniosek, że bardzo ważna jest tolerancja i akceptacja „różnorodności pokoleniowej".

Zakończenie

Konflikty rodzinne (w tym międzypokoleniowe) pojawiają się zawsze. Tym trudniej je rozwiązać, im większa generacyjna rozpiętość osób uczestniczących w organizacji. Jednak właściwe zarządzanie konfliktem międzypokoleniowym prowadzić może do poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Firmy rodzinne mają trudności z realizacją założonych strategii, w przełożeniu języka wizji właścicieli-założycieli na język celów strategicznych i rzetelnego planowania. Implementacja założonej strategii jest zadaniem niełatwym – brak skonkretyzowanych celów utrudnia właściwe motywowanie pracowników, którzy mają poczucie impasu. Taka sytuacja jest dobrym podłożem do rozwoju stanów konfliktowych. „Właściwe przyporządkowanie konfliktów czasem jednak nie wystarczy, aby doprowadzić do optymalnego ich rozwiązania. Biorąc pod uwagę natężenie konfliktu, należy pamiętać, że napięcia nie mogą być zbyt silne, aby nie zakłócały one funkcjonowania organizacji. Ponadto przedłużające się (długotrwałe) konflikty przynoszą niekorzystne konsekwencje zarówno dla zaangażowanych stron, jak i całej organizacji. Dlatego warto szybko i sprawnie doprowadzić do rozwiązania sytuacji konfliktowych, aby zapobiec ich rozprzestrzenianiu się i przeciąganiu w czasie. Radzenie sobie z konfliktem nie polega tylko na właściwej identyfikacji sytuacji konfliktowej, ale równie ważne jest znalezienie właściwej metody jej rozwiązania. Istotne jest także znalezienie określonych sposobów działania, umożliwiających współpracę z drugą stroną dla obopólnej satysfakcji. Porozumienie się stron wymaga wspólnych ustaleń dotyczących wszystkich kwestii związanych z konfliktem" [Salejko-Szyszczak 2011, s. 146]. Aby skutecznie zbudować właściwe relacje międzypokoleniowe, należy klarownie i wyraźnie zdefiniować role w organizacji, które będą pełnić członkowie rodziny. Następnie należy przedstawicieli różnych pokoleń zaangażować w kreowanie przyszłości firmy, budowanie jej strategii. Kluczem do sukcesu jest

ich zaangażowanie oraz umiejętne stworzenie mechanizmu kontrolującego realizację. Należy wykorzystać dostępne metody zarządcze, aby stworzyć przedsiębiorstwo rodzinne zorientowane na realizację strategii, w której wszyscy jej członkowie, niezależnie od różnic pokoleniowych, mają poczucie, że wiedzą, w jaką stronę zmierzają. Wspólne zdefiniowanie strategii rozwoju jest silnym motywatorem. Członkowie systemu rodziny, jak i firmy, mają czas, aby porozmawiać o tym, co dla nich najważniejsze. Przekonać się, jakie wartości wyznaje „druga strona". To dobry moment, aby wspólnie wypracować kumulatywną, przez wszystkich rozumianą i jednakowo postrzeganą strategię, która staje się inspiracją i aspiracją wszystkich członków rodziny (i firmy). Zarządzanie sytuacją konfliktową i właściwe jej rozwiązanie powinno prowadzić do większego zaangażowania poprzez poczucie współudziału w realizowaniu projektów, które zostały wspólnie „wykute w ogniu bitewnym kryzysu". Takie kryzysowe doświadczenie daje często poczucie, że warto było zadać sobie trud zrozumienia podłoża problemu, skoncentrować się na dojściu do konsensusu, aby poznać późniejszy smak sukcesu na rynku, który staje się pełniejszy dzięki uprzednim „gorzkim" doświadczeniom.

Bibliografia

Brudnicki P. (2013), *Turbokapitalizm szanse i zagrożenia rozwoju w warunkach gospodarki wysoko rozwiniętej*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego, Studia i Prace, Szkoła Główna Handlowa, nr 4.

Dulińska J., Duda M. (2008), *Zrozumieć siebie nawzajem*, „Personel i Zarządzanie", nr 9.

Firszt D. (2014), *Postęp technologiczny jako element zintegrowanego rozwoju polskiej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", nr 37.

Gardocka-Jałowiec A. (2013), *Konsumpcja a globalizacja*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 139.

Gołębiowski, J. (2009), *Zarządzanie globalne w gospodarce światowej (dotychczasowe formy i ich ewolucja)*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 23.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Korab-Karpowicz W.J. (2010), *Historia filozofii politycznej. Od Tukidydesa do Locke'a,* Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kulawik J. (2008), *Globalizacja a kryzysy*, „Nowe Życie Gospodarcze", nr 23.

Mead M. (2000), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa.

Przychodaj E. (2011), *Oceny i motywacje a kariery zawodowe*, Zamojskie Studia i Materiały–Seria Pedagogika, nr 13.

Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Salejko-Szyszczak I. (2011), *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie, nr 38.

Sołdra-Gwiżdż T., Szczygielski K., Rauziński R. (2012), *Grupy szczególnie zagrożone wykluczeniem społecznym – aspekt demograficzny*, Studia Politicae Universitatis Silesiensis, nr 9.

Stoner J.A.F, Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z. (1976), *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa.

Surówka-Marszałek D. (2011), *Proaktywność firm w tworzeniu radykalnych innowacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 4.

Tokarz G. (2009), *Bezpieczeństwo kulturowe III Rzeczypospolitej – przegląd zagrożeń*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego", tom 4.

Wojtowicz, E. (2013), *Cele życiowe ojców i ich dzieci: perspektywa teorii autodeterminacji,* „Forum Oświatowe", nr 1(48).

Woźniak Z. (2012), *Solidarność międzypokoleniowa w starzejącym się świecie – perspektywy i zagrożenia,* Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXIV, zeszyt 3.

Wrzesień W. (2001), *Rodzina jako sposób bycia dwóch pokoleń w świecie życia codziennego, Rodzina w czasach szybkich przemian*, „Roczniki Socjologii Rodziny", tom XIII, UAM, Poznań.

Wrzesień W., Żurek A. (1999), *Wzory współzależności pomiędzy jednostką a rodziną*, „Roczniki Socjologii Rodziny", tom XI, UAM, Poznań.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 203–214

Grzegorz Ignatowski

Społeczna Akademia Nauk

Znaczenie wizerunku rodziny dla promocji firmy rodzinnej

The Meaning of the Family Image for Advertising of Family Business

Abstract: Many small and medium sized family businesses have regular customers who are happy with the services they get. However, in order to survive on the market these businesses need to use advertising. The analysis of family business advertising indicates that such companies most often inform their clients about their products, perfect services and highly qualified staff. Family character of business is becoming a part of the advertising message more and more frequently. It is an effective advertising activity as families are still perceived as stable and trustworthy institutions. This implies that goods produced by family businesses will be well and honestly made, durable and multifunctional. The conviction of high quality service is strengthened by placing owners' surnames in the name of the company and application of images from everyday family life.
Key words: advertisement, family business, family

Żadna firma, która chce dobrze prosperować na rynku, nie może pozwolić sobie na to, aby zaniechać lub zlekceważyć reklamę. Dotyczy to zarówno wielkich przedsiębiorstw o zasięgu ogólnoświatowym, jak i niewielkich firm rodzinnych. Niezależnie od tego, czy reklamy rozpowszechniane są za pomocą znanych mediów czy też ulotek, które odnajdujemy w skrzynkach pocztowych, ich producenci wykorzystują te same sprawdzone elementy, które rozpoznawane są przed konsumentów. Zaliczamy do nich hasła, nazywane niekiedy sloganami i stereotypy; wykorzystywana jest barwa i natężenie kolorów, znaczenie ma wielkość liter, a w ostatnim

czasie nawet znane osoby ze świata kultury. Niniejszy tekst koncentruje się na sposobie, w jaki firmy rodzinne reklamują swoje produkty. Autor pyta, czy firmy rodzinne nie powinny wykorzystywać do promocji produktów i usług elementów związanych z rodziną. W pierwszej części niniejszego tekstu przedstawione zostaną spostrzeżenia z przeanalizowanych portali internetowych firm rodzinnych. W drugiej zwrócona zostanie uwaga na wartość i znaczenie elementów rodziny dla promocji produktów. Na końcu znajdują się wnioski i spostrzeżenia. W całej wypowiedzi autor odwołuje się do materiału źródłowego. Przy analizie reklam firm rodzinnych posłużono się listą przedsiębiorstw, jaką posiada stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych [http://portal.firmyrodzinne.eu/companies]. Nazwy wymienionych w tekście firm zaczerpnięte zostały z tego samego portalu. Znajduje się na nim ponad dwieście trzydzieści pięć firm. Należy dodać, że około 15% z nich nie posiada własnej strony internetowej. Odnotujmy w tym miejscu ogólną tendencję przenoszenia reklamy z tak tradycyjnych środków jak prasa, radio i telewizja do Internetu. Według prowadzonych badań wydatki na reklamę w Internecie rosną z każdym rokiem i dzisiaj zdecydowanie przewyższają te, które przeznaczane są na promocję w radiu, telewizji i prasie.

Andrzej Marjański [2012, s. 31] słusznie przypomina, że w badanie firm rodzinnych zaangażowanych jest wiele dyscyplin naukowych. Autor wymienia przykładowo zarządzanie, ekonomię, finanse, antropologię, socjologię, nauki polityczne, historię, prawo, psychologię, zachowania organizacyjne, a nawet fizykę i biologię. Firmy rodzinne, jak wszystkie inne przedsiębiorstwa, powinny posługiwać się reklamą. Spójrzmy zatem na nie z perspektywy sposobów, w jaki promują swoje produkty. Zdaniem autora niewiele jest prac, które zajmują się analizą reklam zamieszczonych w Internecie przez firmy rodzinne [Ignatowski 2013, ss. 239–248]. Podkreślmy, że w niniejszej wypowiedzi przebadano ponad dwieście przedsiębiorstw. Wolno zatem założyć, że przedstawione na końcu wnioski są uzasadnione.

1. Sposób promocji produktów przez firmy rodzinne

Wśród właścicieli firm rodzinnych podzielone są zdania, czy w relacjach z klientami mówić o ich specyficznym charakterze, czy też ograniczyć się wyłącznie do promocji wytwarzanego produktu lub zakresu świadczonych usług. Mianowicie, dla jednych promowanie się jako firma rodzinna stano-

wi wartość pozytywną, dla innych wprost przeciwnie. Odzwierciedleniem tej sytuacji są reklamy firm, które znajdują się na portalu Inicjatywa Firm Rodzinnych. Wiele przedsiębiorstw w ogóle nie wspomina, że są firmami rodzinnymi. Najczęściej ograniczają się one do podania informacji o swoich produktach lub prowadzonej działalności. Te zaś przedsiębiorstwa, które zawierają informację, że są firmami rodzinnymi, koncentrują się przede wszystkim na promocji swoich produktów. Zasadniczo wykorzystują do tego informacje, a nie posługują się obrazami i elementami związanymi z rodziną. Reklamy zawierają zatem zdjęcia wytwarzanych produktów, podkreślają ich wysoką jakość, mówią o nowoczesnych maszynach wykorzystywanych do produkcji towarów. Inne informują o miejscach sprzedaży produktów, nawet w całej Europie. Wielokrotnie podkreślana jest przyjazna lokalizacja firmy, liczba miejsc parkingowych, wysoki profesjonalizm pracowników, ich wykształcenie, solidność i rzetelność.

Nazwy wielu firm nie sugerują nawet, że są to przedsiębiorstwa rodzinne. Ich nazwy nie zawierają bowiem ani imienia, ani nazwiska właściciela lub właścicieli. Jeśli się one pojawiają, zazwyczaj jest to informacja, która wskazuje, że właścicielem jest mężczyzna. Bywa jednak inaczej. Dla przykładu odnotujmy firmę CAFE CREATOR Alicja Sydow. Jej właścicielka w zakładce zatytułowanej „O mnie" pisze o swojej karierze zawodowej, która pozwoliła jej nabyć doświadczenie w wytwarzaniu na małą skalę kawy palonej i ziarnistej. Informuje ona klientów, że swoją kawę wytwarza od września 2012 r. Dotychczasowe doświadczenia i partnerzy, z którymi współpracuje, pozwalają na produkcję wyjątkowej i niepowtarzalnej kawy [http://www.cafecreator.pl/o_mnie].

Niezależnie od tego, czy na portalach internetowych zostało podkreślone, że mamy do czynienia z firmą rodzinną, czy też nie, spora liczba firm podkreśla datę swojego powstania. Dla każdego klienta jest to cenna uwaga. Gdy firma istnieje na rynku od wielu lat, podana informacja sugeruje, że jest ona stabilna i godna zaufania. Solidność firmy wzmacniają wiadomości o uzyskanych nagrodach za prowadzoną działalność biznesową, a nawet o źródłach dofinansowania.

Fakt, że dana firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym, odkrywamy niekiedy po dokładnej analizie jej strony internetowej. Dobrym przykładem będzie tutaj Biuro Ubezpieczeniowo-Finansowe Józef Łukaszczyk. W zakładce „O nas" czytamy o działalności na rynku ubezpieczeniowym,

ukończonych przez pracowników studiach, współpracy z firmami ubezpieczeniowymi, obsługiwanej liczbie podmiotów gospodarczych. Znajdujące się na końcu informacji podpisy właścicieli firmy pokazują, że mamy do czynienia z przedsiębiorstwem rodzinnym [http://ubezpieczenialukaszczyk.pl].

Odnotujmy w tym miejscu, że jedynie około 17% firm eksponujących swoje produkty umieszcza informację, ze jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Zazwyczaj wiadomość ta uzupełniona jest podkreśleniem kontynuowania tradycji rodzinnych. Fakt przynależności do grona firm rodzinnych widoczny jest również przez zamieszczanie na swoich stronach internetowych logo Firm Rodzinnych, wspomnieniem o wyróżnieniach otrzymanych podczas gali tychże firm, a nawet o organizowaniu konferencji poświęconych ich działalności. Z konieczności musimy ograniczyć się do podania kilku przykładów, które obrazują branże, w jakich owe firmy działają. Firma PPH Agaplast Sp. z o.o. zajmująca się produkcją i przetwarzaniem tworzyw sztucznych, informuje, że powstała w 1983 r. Dodaje, że „rozwój, modernizacja i znajomość branży pozwoliły na stworzenie rodzinnej firmy z tradycjami, kontynuowanymi od 30 lat, obejmującej swoim działaniem teren Polski, a także Europy" [http://www.agaplast.pl/].

Na przynależność kilku firm do grona przedsiębiorstw rodzinnych wskazują także ich nazwy. W branży usługowej działa np. firma KANCELARIE CHAŁCZYŃSCY Sp. z o.o. W zakładce „O nas" przeczytamy, że „jesteśmy stale rozwijającą się firmą rodzinną, funkcjonującą na rynku od ponad 20 lat". Firma swoim klientom oferuje pełne usługi z zakresu księgowości, doradztwa podatkowego i prawnego a także audytu. Na portalu odnotowano, że firma pomaga „przedsiębiorcom, spółkom prawa handlowego, jednostkom sektora NGO, klubom sportowym i osobom nieprowadzącym działalności gospodarczej" [http://www.kancelarie-chalczynscy.pl].

Swoją przynależność do firm rodzinnych chętnie ujawniają firmy działające w branży spożywczej. Powoływanie się na tradycje rodzinne ma podkreślać wysoką jakość wytwarzanych produktów. Firma Piekarnia -Cukiernia S.C. Staromiejska Anita Jarosz & Mariusz Brzozowski w zakładce „O nas" zaznacza jednocześnie, że „została założona przez naszych rodziców w 1980 r, a my z dumą kontynuujemy ich dzieło". Firma szczyci się trzypokoleniowym doświadczeniem, dzięki któremu ma możliwość wy-

korzystania nie tylko sprawdzonych, lecz także udoskonalanych receptur [http://www.cukierniastaromiejska.pl/cngcq_o_nas.htm].

Kultywowanie tradycji rodzinnych ma znaczenie dla firmy MAJSTER-POL Kosińscy Sp. j. działającej w branży budowlanej. W zakładce „O nas" czytamy: „Jesteśmy firmą rodzinną i uważamy, że ten aspekt jest bardzo ważny z punku widzenia naszych obecnych oraz przyszłych Klientów. Nasza rodzinność stanowi siłę, która pozwala nam z powodzeniem konkurować z koncernami" [http://www.majsterpol.pl/o-nas].

Kilka firm nie ogranicza się tylko do krótkiego podkreślenia swojej przynależności do grona firm rodzinnych. W ramach reklamy swoich usług i produktów pokazują one także zdjęcia małżeńskie, fotografie całych rodzin, publikacje opisujące dzieje rodziny, publicystyczne programy telewizyjne i artykuły prasowe, w których była o nich mowa. Nie brakuje także fotografii założycieli firmy i ich następców. Tłem są domy rodzinne i wytwarzane produkty. Cechą charakterystyczną tych firm jest wielopokoleniowość. Dla przykładu wymieńmy firmę MAKARCZYKOWIE Sp. j. W zakładce „O nas" znajdujemy uwagę, że jest to firma wielopokoleniowa od lat produkująca kosmetyki dla niemowląt i dzieci, przedszkolaków, kobiet w ciąży i młodych matek. Zaznaczając markowość swoich produktów, właściciele firmy piszą, że „historia naszej firmy to również historia naszej rodziny, która pozwala nam tworzyć dobrą atmosferę pracy i system zarządzania oparty na wartościach" [http://www.skarbmatki.pl/o_firmie].

Swoją wielopokoleniową tradycję podkreśla firma KROMSKI i SYNOWIE S.C.W.D. Kromski, która zajmuje się produkcją kołowrotków, krosien i innych maszyn do przędzenia i tkania. Produkcję produktów uzupełnia zakładka „O nas", w której znajdujemy zdjęcia założyciela firmy wraz ze swoimi synami na tle rodzinnego domu, a także fotografie właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa w czasie wytwarzania produktów [htt://kromski.com/o-nas,45.html].

WINOMAN.PL, A.A. Bocheńscy, Sp. j. w ramach swojej reklamy podkreśla współpracę z innymi firmami rodzinnymi. W zakładce „O nas" podaje, że jest małą firmą rodzinną, która zajmuje się importem i sprzedażą win. Importując wina, właściciele poszukują winiarzy, którzy prowadzą winiarnie rodzinne. Chodzi o takie winnice, dla których istotna jest jakość trunku, a „wytwarzanie jakościowych i smacznych win jest życiową filozofią". Całość uzupełnia wspólne zdjęcie właściciela firmy, jego córki

i pracownicy oraz pojedyncze zdjęcia wymienionych osób. Podkreśleniu, że jest to firma rodzinna, dodaje fakt, że zamieszczono również logo Firm Rodzinnych [http://winoman.pl/o-nas].

W podsumowaniu tej części niniejszego artykułu zaznaczmy, że firmy promują przede wszystkim swoje produkty, wskazują na datę powstania przedsiębiorstwa, lokalizację i kompetencje zatrudnionych pracowników. Spośród około dwustu czterdziestu firm wymienionych na portalu Inicjatywy Firmy Rodzinne około 17% napisało, że są firmami rodzinnymi. Przynależność do interesujących nas przedsiębiorstw rozpoznajemy czasami po nazwie firmy lub dokładnej analizie zamieszczonych informacji. W jednym wypadku są to podpisy właścicieli. Najchętniej do grupy firm rodzinnych przyznają się przedsiębiorstwa z branży spożywczej. Znajdziemy również firmy działające w branży budowlanej i kosmetycznej, spotkamy przedsiębiorstwo produkujące maszyny do przędzenia oraz sprzedawcę wina. Należy podkreślić, że swoją rodzinność wyrażającą się przez zamieszczenie zdjęć rodziny podkreśliło zaledwie niewiele ponad 4% przedsiębiorstw. Promując swoją firmę, zamieszczają one także fotografię własnych domów. Na początku tej części wypowiedzi powiedziano, że wśród przedstawicieli firm rodzinnych panuje rozbieżność, czy informować klientów, że ich firma należy do badanych nas przedsiębiorstw, czy też nie. Po przeanalizowaniu reklam możemy stwierdzić, że zwolennicy zamieszczania takich informacji są w zdecydowanej mniejszości.

2. Wartość elementów związanych z rodziną w reklamie firm rodzinnych

Żyjący w XVIII w. angielski krytyk literatury, wydawca i leksykograf, Samuel Johnson pisał: „reklam jest tak wiele, że przegląda się je niedbale i od niechcenia, dlatego ich autorzy starają się przyciągnąć uwagę wspaniałością obietnic i elokwencją – niekiedy subtelną, a niekiedy żałosną. Obietnica, wielka obietnica jest duszą reklamy" [cyt. za L. Gorman, D. McLean 2010, s. 78]. Z podobnymi opiniami spotykamy się także dzisiaj. Nie zmienia to faktu, że nie jest możliwe, aby współczesna firma pozwoliła sobie na bagatelizowanie reklamy. Nakłaniając do nabycia określonego produktu, twórcy reklam informują klientów o wysokiej jakości wytwarzanych przez siebie produktów, profesjonalizmie w prowadzonej działalności usługowej, posługują się stereotypami oraz hasłami. Te ostatnie, aby były skuteczne, muszą być wyraziste, zrozumiałe i zwięzłe. W miarę używania hasła re-

klamowe stają się utartymi frazesami, które przez długi czas zapewniają towarom rozpoznawalność i gwarantują popularność na rynku. Przypomnijmy, że pierwsze slogany reklamowe opracowane zostały ponad sto lat temu. Prawdopodobnie najstarszy z nich pojawił się na rynku włoskim w 1890 r. Za pomocą zwrotu „Chcecie zdrowia? Pijcie Ferro-China Bisleri" (*Volete la salute? Bevete il Ferro-China Bisleri*) reklamowano przyjemny w smaku likier [Kochan 2002, s. 17]. Zauważmy, że w przeanalizowanych reklamach przedsiębiorstw zamieszczonych na portalu Inicjatywy Firm Rodzinnych nie znajdujemy haseł, a tym bardziej takich, które odwoływałyby się do rodziny. Przypomnijmy, że reklamy koncentrują się na informowaniu klienta o produktach i usługach. Pełnią zatem wyłącznie funkcję informacyjną.

Zapytajmy zatem, czy reklamy firm rodzinnych odwołują się do stereotypów. Badania na temat stereotypów podjął amerykański intelektualista Walter Liepmann. Pierwotnie rozumiano je wyłącznie w znaczeniu negatywnym. Piotr Sztompka [2007, s. 300] przypomina, że stereotyp jest uproszczonym i jednostronnym oraz nadmiernie wyjaskrawionym obrazem pewnej rzeczywistości. Jego cechą jest to, że wszystkich członków danej grupy traktuje w sposób niezróżnicowany, nie zwraca uwagi na indywidualne cechy poszczególnych jednostek. Dzisiaj pojęcie to nie ma już tak negatywnego znaczenia jak w przeszłości. Wszyscy, którzy się nimi posługują za pomocą uogólnionych, uproszczonych i zazwyczaj irracjonalnych obrazów oraz pojęć łatwo docierają do odbiorcy, szybko zyskują zrozumienie, a także poparcie dla głoszonych przez siebie poglądów. Bez trudu dostrzegamy zatem przydatność stereotypów w produkcji reklam.

Mając na uwadze niniejszy tekst, warto zapytać, jak postrzegana jest stereotypowo polska rodzina. Rozumiemy ją jako małą grupę społeczną składającą się z rodziców i dzieci. Pytamy zatem, czy odwoływanie się w reklamie do tradycyjnych wartości, jakie niesie ze sobą rodzina i dom jest dobrym oraz skutecznym elementem, jakim warto się posłużyć dla promocji produktów lub oferowanych usług. Mimo dokonujących się przemian, rodzina w dalszym ciągu jest postrzegana jako środowisko zapewniające bezpieczeństwo i akceptację; jest odpowiednim miejscem, które może zapewnić potrzebę samorealizacji. Ponadto jest środowiskiem koniecznym dla wychowania dzieci i prawidłowego ich rozwoju. Uzewnętrzniając podstawowe zachowania, które są dobrze znane z życia codziennego, nacechowane osobistymi doświadczeniami, reklama zawierająca elementy odwo-

łujące się do rodziny sprawia, że dany produkt staje się bliski i atrakcyjny dla klienta [Leszczuk-Fiedziurkiewicz 2009, ss. 230–231]. Należy dodać, że reklamowane przez rodziny produkty są postrzegane jako dobrze i rzetelnie wykonane, sprawdzone, wielofunkcyjne i trwałe. Warto przy tym pamiętać, że rodzina jest konsumentem wielu dóbr, wspólnie korzysta z niezbędnych usług. W przeszłości głównie kobiety były adresatami reklam. Dzisiaj zwracają się one także do mężczyzn i całych rodzin, ponieważ wywierają one znaczący wpływ na dokonywane zakupy.

W celu pozyskania na stałe klienta trzeba bezwzględnie pozyskać jego zaufanie. Jest to szczególnie ważne dla małych firm rodzinnych, które funkcjonują na lokalnym rynku. Chcąc konkurować z większymi przedsiębiorstwami, małe firmy muszą nieustannie troszczyć się o to, aby nie nadwyrężyć raz zdobytego zaufania. Przeprowadzone w 2012 r. badania opinii publicznej pokazują, że niemal 74% Polaków zachowuje daleko idącą ostrożność wobec innych osób. W stosunku do ludzi znanych i do tych, z którymi współpracujemy, stajemy się coraz bardziej ufni. Trzeba pamiętać, że 97% Polaków ufa członkom swojej najbliższej rodziny. Kwestia zaufania w relacjach biznesowych jest analizowana przez ośrodki badania opinii publicznej od 2002 r. Od tego czasu sukcesywnie maleje liczba tych, którzy wyznają zasadę ograniczonego zaufania w interesach. Coraz więcej osób jest przekonanych, że zaufanie w interesach się opłaca [*Zaufanie społeczne* 2012]. Możemy zatem przypuszczać, że odwołanie się w reklamie do elementów odwołujących się do rodziny pozwoli przedsiębiorstwu na zyskanie lub wzmocnienie zaufania klientów do swoich produktów.

Wszystkie powyższe spostrzeżenia skłaniają zatem do wniosku, że posługiwanie się obrazem zaczerpniętym z życia rodzin jest skutecznym narzędziem w promocji. Tymczasem w przeanalizowanych reklamach znajdujemy tylko zdawkowe elementy odwołujące się do rodziny. Trudno bowiem zaliczyć do nich życzenia świąteczne umieszczone na stronie internetowej przez firmę Ampol-Merol Sp. z o.o. Firma zajmująca się sprzedażą środków do produkcji rolnej wspomina o radości rodzinnej podczas wigilijnych spotkań [http://www.ampol-merol.pl/aktualnosc/15/przed-nami-wspanialy-swiateczny-czas.html]. Centrum Medyczne ENEL-MED S.A., które zajmuje się między innymi ubezpieczeniami rodzinnymi, publikuje natomiast zdjęcie młodej czteroosobowej rodziny. Widzimy na nim ojca, matkę i dwie uśmiechnięte dziewczynki [https://enel.pl].

Wiele polskich firm rodzinnych musi codziennie troszczyć się o przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Inne istnieją dopiero od niedawna i nie zdołały wypracować jeszcze swojej marki. Nie znaczy to wcale, że w ramach rozwoju strategii nie należy myśleć o jej zbudowaniu. Jej zdobycie zapewnia firmom przetrwanie w okresie kryzysów, a firma, która ją posiada jest rozpoznawalna przez klientów zainteresowanych poszukiwanym produktem. Andrzej Pierus [2001, s. 153] zauważa, że tożsamość marki i konsumenta pozostaje ze sobą w bliskim i nierozerwalnym związku. Nabywając określone produkty, klienci określają nawet swoją tożsamość. Firma, która ją zdobyła, uważana jest za stabilną, rzetelną i mającą ugruntowane miejsce na wymagającym rynku. W budowaniu marki firmy rodzinnej, szczególnie w małym i zintegrowanym środowisku, w którym przedsiębiorstwo jest rozpoznawalne, kluczową rolę odgrywają właśnie wartości, jakie posiada rodzina. Anna Nalazek [2012, s. 64] pisze, że przy budowie marki „wartości powinny wynikać z tego, co jest ważne dla wszystkich członków rodziny reprezentujących firmę. Wierność wartościom to największa siła firmy rodzinnej stanowiąca o jej przewadze konkurencyjnej". Fakt posiadania marki jest dostrzegany przez firmy istniejące na portalu Inicjatywa Firm Rodzinnych. Oferując swoje usługi, agencja reklamowa NOVA GROUP Sp.z o.o. na swoich stronach internetowych pisze, że budowanie marki jest ważne dla ugruntowania pozycji firmy na rynku, zdobycia klientów i wyróżnienia firmy spośród konkurentów. Jako nowoczesna agencja oferuje swoje usługi, aby wykreować pożądaną markę [http://novagroup.com.pl/].

W podsumowaniu tej części niniejszej wypowiedzi zaznaczmy najpierw, że tylko jedna firma, MAKARCZYKOWIE Sp. j. promuje markę swoich produktów. Dodajmy, że firmy rodzinne niezbyt chętnie wykorzystują do swojej promocji elementy rodzinne. Tymczasem stanowią one ważny element w reklamie, ponieważ rodzina postrzegana jest w naszym społeczeństwie jako stabilna, rzetelna i godna zaufania instytucja. Tak samo zatem będzie postrzegana firma, która w promocji swoich produktów chętnie i zdecydowanie odwołuje się do obrazów zaczerpniętych z rodziny. Spostrzeżenie dotyczy zarówno firm zajmujących się produkcją, jak i wszystkich przedsiębiorstw usługowych. Podkreślmy, że konieczne w tym względzie byłoby wykorzystanie stereotypów związanych z naszą rodziną. Jej pozytywne postrzeganie powinno znaleźć swój wyraz zarówno w obrazach reklamowych, jak i w starannie opracowanych dla nich hasłach. Po

przeanalizowaniu zamieszczonych w Internecie reklam firm rodzinnych, stwierdzamy, że nie wypracowały one żadnych przyciągających uwagę klientów haseł reklamowych.

3. Uwagi końcowe

Zauważyliśmy powyżej, że spośród przebadanych około dwustu portali internetowych przedsiębiorstw rodzinnych, tylko nieliczne z nich odwołują się rodziny. Zapytajmy, czy takie firmy nie są w sposób szczególny predestynowane do tego typu reklam. Decyduje o tym definicja firm rodzinnych. Musi ona uwzględniać fakt, że przedsiębiorstwo jest własnością rodziny, która jest zaangażowana w jej funkcjonowanie, rozwój i zarządzanie. Losy firmy są związane z rodziną, jej pomyślnością i trudnościami. Firmy tego typu są wierne obranej branży i kultywują rodzinne tradycje [Surdej, Wach 2010, s. 17; Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 23]. Stereotypowe spojrzenie na rodzinę (była o tym mowa w części drugiej) oraz obrazy zaczerpnięte z życia konkretnej familii, które umieszczane są w reklamach, potwierdzają zatem cechy firm rodzinnych. Koniecznie należy zwrócić w tym miejscu uwagę na nazwy poszczególnych firm. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko pojedyncze firmy umieszczają w nazwie własne nazwiska. Tymczasem, jeśli w nazwie przedsiębiorstwa występuje nazwisko właściciela lub całej rodziny, fakt ten wskazuje, że firma podtrzymuje tradycje i dąży do tego, aby zachować wysoki standard swoich usług. Przekonanie takie wzmacnia na pewno zamieszczone w reklamie zdjęcie rodziny. Trudno wyobrazić sobie, aby firmy rodzinne, produkując słabej jakości towary, chciały nadszarpnąć dobre imię swojej familii w małej społeczności lokalnej lub wśród stałych klientów. Zamieszczone najczęściej w zakładkach „O nas" informacje, że dana firma jest rodzinną, to zapewne próba wypośrodkowania między koniecznością zachowania prywatności danej rodziny i twardymi wymaganiami rynku. Informacje takie stają się jednak cenne i stanowią ważny element, który wpływa na skuteczność reklamy. Nie waha się o tym pisać nawet firma „Top Wina Świata S.C." zajmująca się sprzedażą alkoholi. Informuje ona, że jest firmą rodzinną, która stworzona została, aby zaspokajać potrzeby „amatorów dobrych alkoholi". Na jej stronach internetowych przeczytamy, że są oni „terminowi, solidni, odpowiedzialni za swoje słowa i czyny ku zadowoleniu swoich klientów i partnerów handlowych" [http://www.top-wina-swiata.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=59].

Na zakończenie należy wskazać jeszcze na dwie rzeczy. Po pierwsze, mając na uwadze teorię, możemy stwierdzić, że firmy rodzinne z natury są predestynowane do tego, aby we własnej promocji odwoływać się do rodziny. Jeśli tego nie czynią, informując jedynie klientów o swoich produktach i usługach, upodabniają się do wszystkich innych przedsiębiorstw. Tymczasem mają one swoją cenną specyfikę, którą warto podkreślić i wykorzystać. Na pewno pomaga ona przetrwać i skutecznie konkurować z innymi przedsiębiorstwami na coraz bardziej wymagającym rynku. Zatrzymajmy się jeszcze przy praktyce. Przypomnijmy, że jedynie 4% z przebadanych około dwustu firm, które wymienione są na portalu Inicjatywy Firm Rodzinnych, we własnej reklamie internetowej wykorzystuje elementy zawierające obrazy rodziny. Zaakcentowanie rodzinności oraz podkreślenie kontynuacji familijnych tradycji, nawet jeśli nie jest ono zbyt długie, jasno wskazuje na wysoką jakość wytwarzanych i proponowanych produktów, wzmacnia zaufanie klientów oraz pomaga budować dobrą markę.

Bibliografia

Gorman L., McLean D. (2010), Media i społeczeństwo. Wprowadzenie historyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagielońskiego, Kraków.

Ignatowski G. (2013), *Rodzina w reklamie firmy rodzinnej,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" t. XIV, z. 6, cz. 3, ss. 239–248.

Kochan M. (2002), *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa.

Leszczuk-Fiedziurkiewicz A. (2009), *Rodzina w polskiej reklamie telewizyjnej po przełomie 1989* r., Duet, Toruń.

Lista członków stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych http://portal.firmy-rodzinne.eu/companies, dostęp: 12 stycznia 2015.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Nalazek A. (2012), *Marka firmy rodzinnej* [w:] K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Pietrus A. (2001), *Trzy tożsamości w przestrzeni reklamowej* [w:] Z. Rosińska, Blaustein. *Koncepcja odbioru mediów*, Prószyński-S-ka, Warszawa.

Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji,* Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Sztompka P. (2007), *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), *Firmy rodzinne w gospodarce rynkowej* [w] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Zaufanie społeczne 2012, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_033_12.PDF: dostęp 22 stycznia 2015.

Firmy wymienione w artykule

Ampol-Merol Sp. z o.o.", http://www.ampol-merol.pl/aktualnosc/15/przed-nami-wspanialy-swiateczny-czas.html, dostęp 12 styczna 2015.

CAFE CREATOR Alicja Sydow, http://www.cafecreator.pl/o_mnie

Biuro Ubezpieczeniowo-Finansowe Józef Łukaszczyk, http://ubezpieczenialukaszczyk.pl, dostęp: 14 stycznia 2015.

Centrum Medyczne ENEL-MED S.A., https://enel.pl, dostęp: 14 stycznia 2015

KANCELARIE CHAŁCZYŃSCY Sp. z o.o., http://www.kancelarie-chalczynscy.pl, dostęp: 14 stycznia 2015.

KROMSKI I SYNOWIE S.C. W.D. Kromski, http://kromski.com/o-nas,45.html, dostęp: 15 stycznia 2015.

MAJSTER-POL Kosińscy Sp. j., http://www.majsterpol.pl/o-nas, dostęp: 15 stycznia 2015.

MAKARCZYKOWIE Sp. j., http://www.skarbmatki.pl/o_firmie, dostęp: 15 stycznia 2015.

NOVA GROUP Sp.zo.o., http://novagroup.com.pl, dostęp: 12 stycznia 2015.

Piekarnia-Cukiernia S.C. Staromiejska Anita Jarosz & Mariusz Brzozowski, http://www.cukierniastaromiejska.pl/cngcq_o_nas.htm, dostęp: 15 stycznia 2015.

PPH Agaplast Sp. z o.o., http://www.agaplast.pl, dostęp: 15 stycznia 2015.

Top Wina Świata S.C., http://www.top-wina-swiata.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=59, dostęp: 15 stycznia 2015.

WINOMAN.PL, A.A. Bocheńscy, Sp. j., http://winoman.pl/o-nas, dostęp: 12 stycznia 2015.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 215–227

Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński

Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe – życie prywatne w przedsiębiorstwach rodzinnych

The Work-Life Balance at Family Owned Businesses

Abstract: This article makes an attempt to discuss one of corporate social responsibility tools, namely the Work-Life Balance and achieve it at family owned businesses what is the main article objective. In order to meet the article objective two research tasks have been determined: describing the main aspects of WLB concept crucial to be implemented by entrepreneurs and applying such a tool by family owned businesses. The article structure was determined to meet the main objective of this article. The article is based on the literature and research carried out by the author herself.
Key words: work-life balance, family business, corporate social responsibility.

Wstęp

„Wyobraź sobie życie jako grę, w której żonglujesz pięcioma piłkami. Nazwijmy je – praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele oraz dusza – wciąż utrzymujesz je w powietrzu. Wkrótce zrozumiesz, że praca jest jak gumowa piłka. Za każdym razem, gdy ją opuścisz, odbije się i wróci do ciebie. Ale pozostałe cztery piłki – rodzina, zdrowie, przyjaciele i dusza – zrobione są ze szkła. Jeśli opuścisz jedną z nich, pozostanie nieodwracalnie zarysowana, nadszarpnięta, okaleczona, uszkodzona lub nawet zdruzgotana. Nigdy nie będzie już taka sama. Musisz to zrozumieć i dążyć do równowagi w swoim życiu" [Patterson 2006].

Organizacje społecznie odpowiedzialne wobec interesariusza wewnętrznego – pracownika podejmują działania w kierunku umożliwienia mu pogodzenia życia zawodowego z prywatnym (*work life balance* – WLB). Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny patrzeć na pracownika nie tylko poprzez pryzmat osoby w nim zatrudnionej, ale także poprzez role, funkcje społeczne przez niego pełnione (żony, męża, rodzica, dziecka, przyjaciela, członka lokalnej społeczności).

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań „propracowniczych", sprzyjających zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, jest konsekwencją zachodzących przemian światopoglądowych. Przemiany te wpłynęły m. in. na: „nowe" postrzeganie typowej rodziny, role pełnione w rodzinie przez kobietę i mężczyznę, podział obowiązków rodzinnych [Titkow, Duch-Krzystoszek, Budrowska 2004]. Współcześnie w większości rodzin oboje małżonków jest aktywnych zawodowo. Zmusza ich to do sprostania obowiązkom zarówno zawodowym, jak i rodzinnym np. związanym z wychowywaniem dzieci, opieką nad starszymi rodzicami.

Innym aspektem przemian są te dotyczące wartości cenionych przez pracowników, ich postrzegania przez pracodawców. W tym kontekście należy zwrócić uwagę np. na zwiększający się udział wśród pracowników osób należących do pokolenia Y oraz wchodzenia na rynek pracy pracowników pokolenia C (C jak – *connect*, *communicate*, *change*). Osoby z generacji Y i C w większym stopniu cenią sobie życie prywatne w stosunku do życia zawodowego, aniżeli osoby z pokolenia X czy BB. Warunki pracy sprzyjające zachowaniu komfortu życia prywatnego pracowników mają dla nich bardzo często fundamentalne znaczenie przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy. Zatem przedsiębiorstwa stwarzające możliwości godzenia pracy z pozazawodowymi zajęciami są dla nich szczególnie atrakcyjne.

Z uwagi na wartość samą w sobie, jaką rodzina stanowi dla przedsiębiorstw rodzinnych, ważnym wydaje się zwrócenie uwagi na podejmowane przez nie działania ukierunkowane na zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, co wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Mając na uwadze powyższe, autorka pojęła próbę analizy podejmowania działań pozwalających na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w przedsiębiorstwach rodzinnych, co stanowi zasadniczy cel artykułu. Realizacji celu pracy podporządkowano jej układ.

W części pierwszej dokonano charakterystyki głównych aspektów koncepcji WLB, w drugiej natomiast przedstawiono zastosowanie rozwiązań WLB przez przedsiębiorstwa rodzinne. Artykuł oparto o literaturę przedmiotu oraz badania wtórne i własne autorki.

Work life balance – istota koncepcji

Podstawą do wprowadzania w wielu krajach odpowiednich regulacji prawnych oraz wdrażania przez przedsiębiorstwa specjalnych programów, mających na celu poprawę proporcji pomiędzy pracą zawodową a życiem pozazawodowym pracowników, była świadomość występowania sprzężenia zwrotnego pomiędzy sferą pracy a sferą życia pozazawodowego.

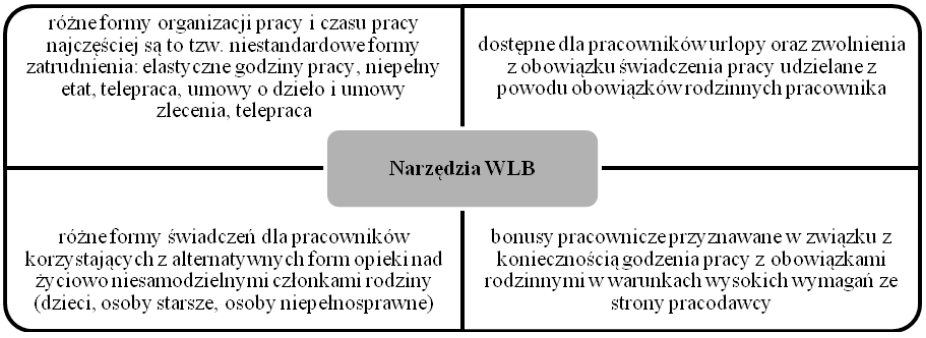
Koncepcja *work life balance* jest to zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, bez ograniczania potrzeby samorealizacji (nie tylko zawodowej, ale dotyczącej innych sfer życia). Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym, w tym rodzinnym, może być także rozumiana jako stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia [Clutterbuck 2005]. Zaznaczyć należy, że wspomniana równowaga będzie zachodzić wtedy, gdy praca nie będzie zawłaszczać życiaprywatnego i odwrotnie – gdy życie prywatne nie będzie odbywać się kosztem pracy. Ważne jest, aby mieć na uwadze fakt, że punkt równowagi między pracą a życiem prywatnym jest różny dla każdego pracownika (uwarunkowany wiekiem, płcią, wykształceniem, sytuacją rodzinną) [Borkowska (red.) 2004].

We wdrażaniu w organizacji idei *work life balance* istotne jest, aby pamiętać, że biorą w niej udział dwie strony – pracownik i pracodawca. Z perspektywy pracownika ważne jest respektowanie uprawnień pracowniczych, które wynikają z przepisów prawa pracy i programów rządowych [Balcerzak-Pardowska 2005]. Za podstawowe dla pracodawców przyczyny wprowadzenia rozwiązań WLB uznać z kolei należy [Rogozińska-Pawełczyk, Kołodziejczyk-Olczak 2008]:

– niedobór personelu i trudności z jego zatrudnieniem,
– utrzymanie stabilizacji zatrudnienia poprzez zatrzymanie pracowników,
– chęć budowania wizerunku pracodawcy dbającego o pracowników, co stanowić ma argument przewagi konkurencyjnej,
– chęć tworzenia wyższego poziomu kultury pracy.

Istnieje wiele programów WLB. Można do nich podejść w dwojaki sposób: szeroko – wówczas bierze się pod uwagę politykę zatrudnienia i politykę rodzinną realizowaną przez rząd, bądź wąsko, gdzie koncentruje się na działaniach podejmowanych przez pracodawców. Narzędzia wykorzystywane w obu ujęciach można przyporządkować do czterech głównych grup (rys. 1).

Rys. 1. Grupy narzędzi WLB



Źródło: *Reconciliation…* 2005 za: Głogosz 2008.

Stosując inny podział rozwiązań WLB wyróżnić można [Clutterbuck 2005]:

– rozwiązania dotyczące czasu pracy (m.in. ruchomy czas pracy, roczne rozliczanie czasu pracy, skompresowany tydzień pracy, praca niepełnoetatowa, wspólny etat, zamiana zmian, bezpłatne urlopy, dodatkowe dni wolne),
– rozwiązania dotyczące miejsca pracy (praca w domu, telepraca, praca w centrach kulturalno-biznesowych),
– rozwiązania dotyczące ogólnego wspierania środowiska pracy (np. opieka nad dziećmi, opieka nad niesamodzielnymi członkami rodziny).

Narzędzia WLB powinny mieć charakter powszechny, powinny być dopasowane do konkretnych warunków tj. struktury społeczno-demograficznej oraz formalnej przedsiębiorstwa [Kempiński 2003]. Zdarza się też tak, że w różnych warunkach mogą być wykorzystywane rozmaite kombinacje co do ich formy i zakresu. Ich cechą wspólną jest wspieranie tych pracowników, którzy mogą doświadczać problemów przy równoważeniu życia zawodowego z prywatnym [Paliwoda-Matiolańska 2009].

Spotyka się także przypadki, że stosowanie przez pracodawcę narzędzi WLB, skierowanych do konkretnych grup beneficjentów, prowadzi do oskarżania go o dyskryminację pozostałych pracowników, o gorsze traktowanie pozostałych grup osób zatrudnionych. Jest to sygnał do szerszego propagowania fundamentalnych przesłanek i założeń dotyczących podejmowania działań na rzecz równowagi praca–życie rodzinne. Z założenia programy temu służące są programami antydyskryminacyjnymi, dzięki którym możliwe jest wyrównywanie szans, wspieranie potrzebujących pomocy.

Nawet najlepsze programy czy stosowane narzędzia mogą zawieść, jeśli zabraknie adekwatnego podejścia do nich. Zwraca się w tym przypadku uwagę na podstawową rzecz, jaką jest podejście pracodawcy i pracownika do rozdziału ról zawodowych i prywatnych. Zarówno pracownik, jak i pracodawca, muszą mieć świadomość, że miejsce pracy nie jest w stanie zastąpić życia prywatnego, rodziny. Jeśli zabraknie takiego podejścia, to żadne narzędzia nie pomogą zachować wspomnianej równowagi.

Rozwiązania *work life balance* mają duży potencjał rozwojowy. Jednak napotyka on na wiele barier. Za najważniejsze uznać można [Głogosz 2008]:

– brak wiedzy o możliwych do zastosowania rozwiązaniach oraz o możliwych do osiągnięcia dzięki nim rezultatach (wśród pracowników i pracodawców),
– brak wsparcia informacyjno-doradczego dla obu interesariuszy, pozwalającego dostrzec możliwości zysku dla każdego (*win-win*),
– błędy w organizacji pracy; często nadmierny zakres obowiązków pracowniczych niedopasowany do norm czasu pracy,
– koncentrowanie się w większym stopniu na reakcjach pracowników i menadżerów, którzy nie są objęci programem niż na korzyściach dla interesariuszy,
– przypadki programów o niezrównoważonych korzyściach i kosztach (często ukierunkowanych silnie na ekonomiczny zysk przedsiębiorstwa i podporządkowujące temu celowi formy wspierania pracowników).

W praktyce spotykane są także takie sytuacje, kiedy to programy wsparcia zgodne z ideą *work life balance* oferowane przez pracodawcę nie spotykają się z zainteresowaniem ze strony pracowników. Przyczyną takiego zachowania się pracowników są najczęściej względy finansowe, gdyż w wielu przypadkach korzystanie np. z uprawnień rodzicielskich wiąże się z otrzymywaniem niższego wynagrodzenia (m. in. na skutek krótszego czasu

pracy, korzystania z zasiłków niższych niż wynagrodzenie). Zatem osoby, które nie mogą pozwolić sobie na zmniejszenie dochodów, nie będą korzystać z proponowanych im rozwiązań praca–rodzina, mimo odczuwanego konfliktu w tym obszarze. Dodatkowo warto zaznaczyć, że korzystanie z urlopów czy zwolnień na opiekę stanowi realne zagrożenie dla poziomu emerytur pracowników.

W stosowaniu przez przedsiębiorstwa programów WLB wszystko zależy od podejścia przełożonych do kwestii korzystania z uprawnień dotyczących utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Mogą oni np. nie wyrażać zgody na pewne rozwiązania bądź też zniechęcać zainteresowanych do wkraczania na drogę formalną w tym zakresie. Efektem tego jest najczęściej frustracja i stres pracownika oraz często konieczność rozstrzygnięcia alternatywy: dobre stosunki z szefem albo skorzystanie z przysługujących uprawnień. Zdarzają się również sytuacje, kiedy to na skutek skorzystania z programów *work life balance* pracownik jest pomijany w awansach, szkoleniach itp., w skrajnych przypadkach może być także zwolniony z pracy [Głogosz 2008]. Powyższe praktyki są nieodpowiedzialne społecznie i nie wpisują się w realizację koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie.

Świadomy pracodawca ma na względzie fakt, iż stosowanie programów sprzyjających harmonizacji życia zawodowego i rodzinnego jest źródłem wielu korzyści tak dla niego, jak i dla pracownika (tabela 1) [zob. też w: Gross-Gołacka 2008].

Tabela 1. Korzyści ze stosowania rozwiązań *work life balanc*e

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
stabilizacja zatrudnienia, ograniczenie kosztów naboru nowych pracowników, wzmocnienie zaangażowania pracowników poprawa motywacji do pracy, poprawa produktywności, ochrona inwestycji w pracownika, redukcja absencji, łagodzenie trudności wynikających z przerw w pracy, z powodów osobistych, ułatwienie naboru nowych pracowników, budowa pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa	łagodzenie konfliktu praca – życie osobiste/rodzinne, ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, redukcja stresów, ograniczenie obaw o utratę pracy, większa motywacja do pracy, ochrona nabytych kwalifikacji, poprawa produktywności, wpływ na zarobki

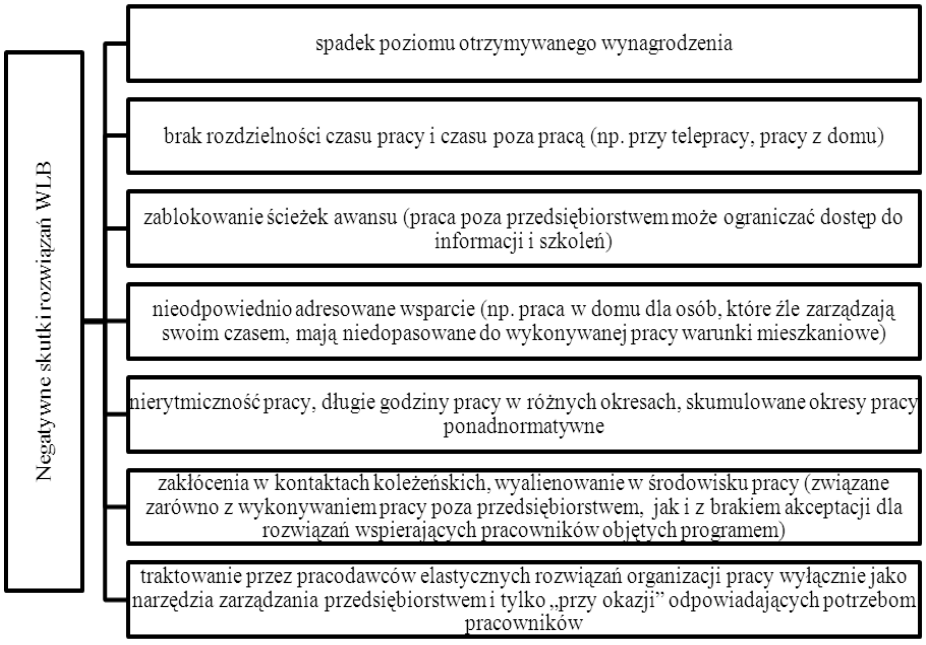
Źródło: Balcerzak-Paradowska 2008.

Brak równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym niesie szereg negatywnych konsekwencji dla pracownika, jego rodziny i zatrudniającej go organizacji.

Badania pokazują, że dla pracownika głównymi konsekwencjami zaburzenia równowagi praca – życie prywatne są: wyższy (niż u pracowników gdzie taka równowaga jest zachowana) poziom doświadczanego stresu zawodowego, większe ryzyko wypalenia [Netemeyer i in.2004], jak też wzrost ogólnego tzw. stresu życiowego. Zaburzenie relacji praca – życie prywatne powoduje także szereg negatywnych skutków dla organizacji. Najbardziej zauważalne to: spadek zaangażowania zatrudnionych w wykonywaną pracę [Netemeyer i in. 1996], spadek produktywności i wydajności pracowników [Frone i in.1997].

Tak jak w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tak i do korzystania z rozwiązań WLB należy mieć odpowiednie podejście, umiejętności, wiedzę, świadomość konsekwencji ich stosowania. Brak przytoczonych atrybutów może prowadzić do powstania negatywnych skutków z realizacji programów WLB (rys. 2).

Rys. 2. Przykładowe, negatywne skutki stosowania rozwiązań WLB



Źródło: Głogosz 2008.

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań WLB powinno być odpowiednio przygotowane, tak aby przynosiło zamierzone, pozytywne efekty. Brak odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstw do wdrażania rozwiązań służących zapewnieniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, skierowanie ich do pracowników nieświadomych konsekwencji ich stosowania może zniechęcić innych do wdrażania tak istotnych dla społecznie odpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstw programów, działań.

Praktyka wdrażania WLB w przedsiębiorstwach rodzinnych – przegląd wyników badań

W przedsiębiorstwach rodzinnych istnieją niejako naturalne uwarunkowania do tego, aby na szeroką skalę miały w nich zastosowanie działania sprzyjające zachowaniu równowagi miedzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Jednym z takich czynników jest niski stopień formalizacji, co ma odzwierciedlenie w indywidualnym podejściu do pracowników, personalizacji więzi. Z wywiadów przeprowadzonych w ramach badań poświęconych przedsiębiorstwom rodzinnym w polskiej gospodarce [PARP 2009[1]] wynika, że podejście do pracownika niebędącego członkiem rodziny jest w przedsiębiorstwie rodzinnym bardziej spersonalizowane niż w przedsiębiorstwie nierodzinnym.

Jest to uwarunkowane głównie bezpośrednim i częstym kontaktem pracodawcy z pracownikami. Z uwagi na ciągłą obecność właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego, jego zaangażowanie, pracownik ma z nim stały, bezpośredni kontakt. Sprzyja to większemu zaangażowaniu się pracowników, jak również stwarza możliwości do omówienia problemów zarówno służbowych, jak i prywatnych. Efektem tego jest często bardzo dobra znajomość przez właściciela życia prywatnego pracowników. Relacje takie sprzyjają większej elastyczności w podejściu do zatrudnionych osób. Pracownicy spoza rodziny wskazywali w badaniu, że w przedsiębiorstwie rodzinnym są bardziej zauważani i doceniani niż w poprzednich miejscach pracy (przedsiębiorstwach nierodzinnych) [PARP 2009].

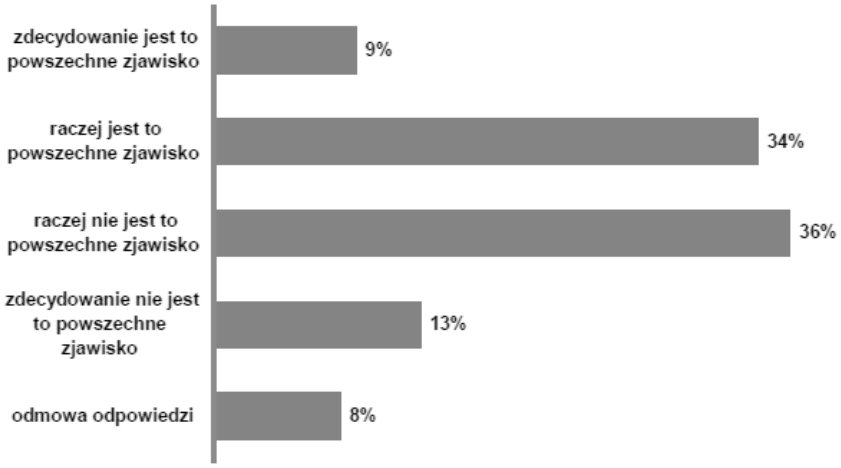
Inną cechą przedsiębiorstw rodzinnych powiązanych naturalnie z koncepcją work life balance jest elastyczne podejście do organizacji pracy. Badania pokazały, że bez względu na wielkość przedsiębiorstwa w większości

[1] Badanie właściwe przedsiębiorstw rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1154 (przedsiębiorstwa, w których zatrudniano osoby spoza rodziny).

przedsiębiorstw rodzinnych właściciele, jak i pracownicy, mieli często nienormowany czas pracy. W przypadku pracowników będących członkami rodzin, przyjęcie nienormowanego czasu pracy pozwało im na łatwiejsze łączenie pracy z obowiązkami domowymi oraz innymi zajęciami [PARP 2009].

Istotnym zagadnieniem jest sposób traktowania pracowników z rodziny w porównaniu do pracowników spoza rodziny. Z danych zawartych na rys. 3 wynika, że 43% badanych uznało, że w przedsiębiorstwach rodzinnych faworyzuje się pracowników z rodziny. Co drugi badany wyraził odmienną opinię [PARP 2009].

Rys. 3. Opinie na temat lepszego traktowania pracowników z rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny

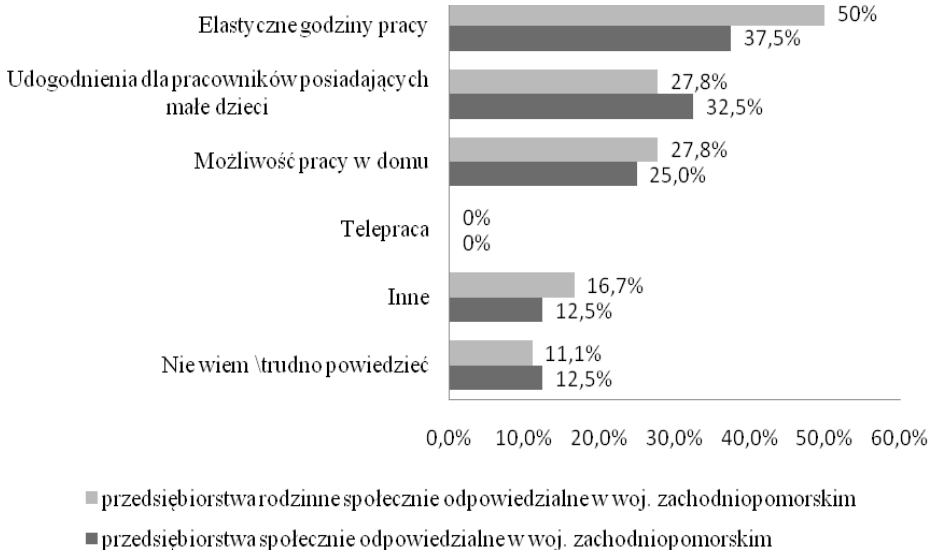


Źródło: PARP 2009.

Przedsiębiorstwa, działające według standardów społecznie odpowiedzialnego biznesu, stosują różne udogodnienia sprzyjające zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Głównie jest to stwarzanie możliwości elastycznej organizacji czasu pracy, możliwości pracy w domu, wykonywania tzw. telepracy czy też udogodnień dla pracowników posiadających małe dzieci.

Na rys. 4 zestawiono wyniki badań autorki, dotyczące m. in. działań sprzyjających zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

Rys. 4. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach koncepcji *work life balance*

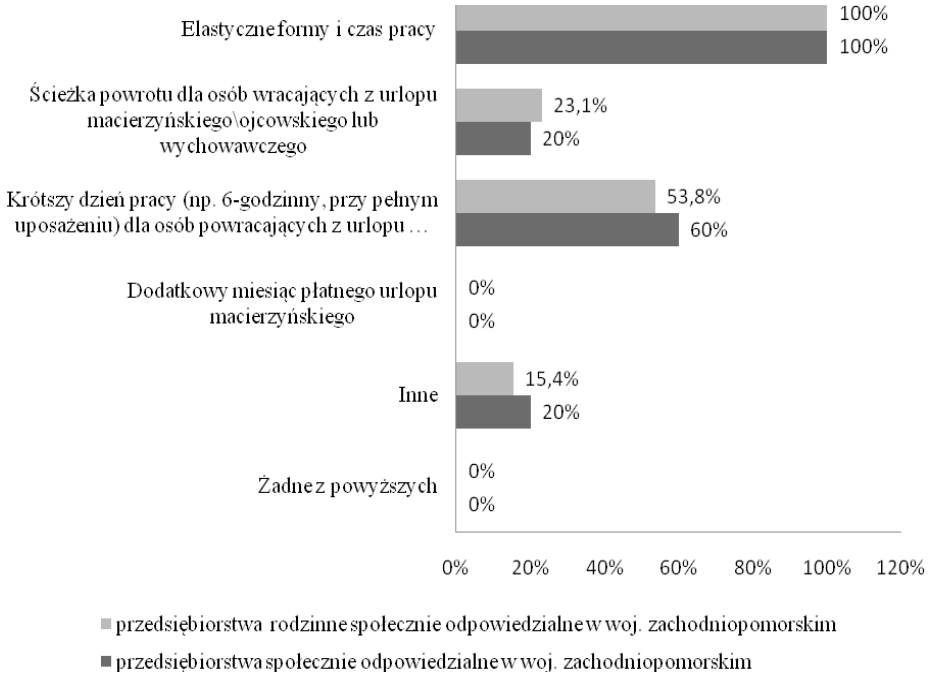


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych, które zadeklarowały, że działają społecznie odpowiedzialnie, najczęstszą stosowaną formą w ramach koncepcji *work life balance* były elastyczne godziny pracy (tak jak wśród pozostałych badanych przedsiębiorstw). Żadne z badanych przedsiębiorstw nie stosowało u siebie pracy zdalnej.

Część z badanych podmiotów wskazała na stosowanie udogodnień dla pracowników z małymi dziećmi. Zarówno wśród przedsiębiorstw rodzinnych, jak też nierodzinnych najczęstszą stosowaną formą udogodnień były elastyczne formy i czas pracy, na drugim miejscu plasował się krótszy dzień pracy dla osób powracających z urlopu macierzyńskiego (rys. 5).

Rys. 5. Rodzaje udogodnień dla pracowników z małymi dziećmi



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Żadne z badanych przedsiębiorstw natomiast nie decydowało się na dodanie pracownikowi miesiąca płatnego urlopu macierzyńskiego.

Zakończenie

Analiza literatury oraz danych wtórych, badań własnych, pozwoliła na realizację celu pracy.

Zmiany światopoglądowe w Polsce spowodowały wzrost zainteresowania zrównoważonym życiem prywatnym i zawodowym. Powinno to wpływać na szybki rozwój idei *work life balance* w polskich przedsiębiorstwach, także rodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne w wielu przypadkach (ze względu na swoją specyfikę) mogą w sposób naturalny wprowadzać programy, rozwiązania sprzyjające zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym swoich pracowników. Wszystko jednak zależy od osób zarządzających, gdyż może okazać się, że to właśnie w przedsiębiorstwach rodzinnych

najtrudniej jest wprowadzać programy *work life balance* z uwagi na zachwianie relacji na płaszczyźnie praca zawodowa a życie rodzinne wśród członków rodziny, stanowiących zasadniczą część zatrudnionych osób. Wyniki badań wskazują, że rozwiązania sprzyjające wprowadzeniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym są rzadko stosowane przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, w tym także te rodzinne. Wydaje się, że temat ten stanowi duże wyzwanie zarówno dla samych przedsiębiorstw, jak też dla badaczy zajmujących się tą tematyką.

W rzeczywistości okazuje się, że wielu pracowników jest skazanych na stałe konflikty pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Pracodawcy z kolei uznają procedury służące zwiększeniu równowagi w tych sferach za zbędne obciążenie dla przedsiębiorstwa. Tymczasem pracownik w pełni zrównoważony, usatysfakcjonowany pracą, wydajny, ale też zadowolony z życia prywatnego oznacza dla przedsiębiorstwa same korzyści.

Pracodawca odpowiedzialny za swoich pracowników zdaje sobie sprawę z tego, jak negatywne w skutkach zarówno dla pracownika, jak też dla przedsiębiorstwa może być nieumiejętne godzenie życia zawodowego i prywatnego. Brak takiej równowagi, zbyt mocne zaangażowanie się w pracę zawodową przy równoczesnym zaniedbaniu obowiązków w życiu prywatnym może doprowadzić m. in. do: zmęczenia i wypalenia zawodowego, problemów w życiu prywatnym, które negatywnie odbijają się na efektywności i zaangażowaniu pracownika w wykonywanie swoich obowiązków służbowych, spadku motywacji. Warto zatem, aby pracodawcy w sposób praktyczny realizowali dewizę, że w biznesie najważniejszy jest człowiek. Takie podejście jest korzystne dla obu stron. Pracownikowi łatwiej przychodzi ustalanie hierarchii wartości i budowanie równowagi miedzy życiem zawodowym aprywatnym. Pracodawca zyskuje w ten sposób zmotywowanego, lojalnego i – przede wszystkim – efektywnego pracownika.

Bibliografia

Balcerzak-Paradowska A. (2008), *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowiska-Snarska, Białystok.

Borkowska S. red. (2004), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.

Frone M.R., Yardley J. K., Mrkel K. S. (1997), *Developing and testing an integrative model of the work-family interface*, "Journal of Vocational Behavior", 50.

Głogosz D. (2008), *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin* [w:] *Równowaga praca–życie– rodzina*, red. C. Sadowiska-Snarska, Białystok.

Gross-Gołacka E. (2008), *Równowaga praca – życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowiska-Snarska, Białystok.

Kempiński Z. (2003), *Pomoc w pracy, pomoc w życiu*, „Personel i Zarządzanie", nr 23.

Netemeyer R.G., Boles J.S., McMurrian R. (1996), *Development and validation of work-family conflict and work-family conflict scales,* "Journal of Applied Psychology", 81.

Netemeyer R.G., Brashear-Alejandro T., Boles J.S. (2004), *A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 32.

Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.

PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.

Patterson J., *Suzanne's Diary for Nicholas*,http://life-o-life.blogspot.com/2006/11/story-of-five-balls.html [odczyt 15.01.2015].

Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries. (2005), European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Rogozińska-Pawełczyk A., Kołodziejczyk-Olczak I. (2008), *Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP* [w:] *Równowaga praca–życie– rodzina*, red. C. Sadowiska-Snarska, Białystok.

Titkow A., Duch-Krzystoszek D., Budrowska B. (2004), *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 229–238

Katarzyna Staniszewska

Społeczna Akademia Nauk

Rodzina jako szczególna grupa stakeholders

Family as a Specific Group of Stakeholders

Abstract: In the article the author raised the issue of the family as a specific stakeholder in the family business. Definitions of families and groups of interest from the point of view of the organization and strategy of the organization. The author presents arguments for the significance of the family in the analysis of interest groups and a variety of performance criteria and forces impact on the family business.
Key words: stakeholders, family, family business, relations.

Wstęp

Firmy rodzinne są fundamentem gospodarki. Jak wskazują badania, większość biznesów rodzinnych należy do małych i średnich przedsiębiorstw, ale bywają nimi także światowi giganci. Każda firma posiada charakterystyczne dla siebie grupy interesu, w firmach rodzinnych dodatkową grupą jest trzon rodziny, mający strategiczny wpływ na działania organizacji. Celem artykułu jest ukazanie systemu rodziny jako kluczowej grupy *stakeholders*, specyficznej dla *family business*.

Rodzina w firmie rodzinnej

Z socjologicznego punktu „rodzina jest podstawową wspólnotą życia, głównie emocjonalną, gdzie w czasie wszystkich lat życia następuje wzajemne wyrównanie poglądów i ocen, gdzie ludzie kontaktują się całą

osobowością, a dom – to podpora emocjonalna, ostoja bezpieczeństwa psychicznego [Kamiński 1972, s. 82]". Podobną definicję przedstawia Szczepański [1972, s. 306], mówiąc, że rodzina „zapewnia człowiekowi zaspokojenie potrzeb emocjonalnych, potrzeb zwierzenia się z przeżyć konfliktowych, jest miejscem, gdzie można się wyzbyć doznawanych upokorzeń, daje poczucie bezpieczeństwa, możliwość utrzymania równowagi, a co najważniejsze – utrzymanie integracji osobowości".

Janina Maciaszkowa definiuje rodzinę, „jako naturalną grupę społeczną opartą na więzach pokrewieństwa, małżeństwa, a niekiedy także adopcji, przyjmuje postać wspólnoty. Jest to wspólnota ogarniająca życie swych członków w sposób dość wielostronny. We wspólnocie zaspokajane są potrzeby wszystkich członków rodziny, zarówno dzieci, jak i dorosłych, a przedmiotem wspólnej troski są potrzeby ekonomiczne, fizyczne, jak również psychiczne [Maciaszkowa 1980, s. 9]". Wg Tyszki [1993, s. 695] „rodzina stanowi integralną część każdego społeczeństwa; stanowi jego najmniejszą i podstawową komórkę. Jest najważniejszą grupą społeczną, grupą podstawową, z którą człowiek jest ściśle związany znaczną częścią swojej osobowości i ważnymi pełnionymi przez siebie rolami społecznymi (rola męża, żony, ojca, matki, żywiciela rodziny, itp.). Jest także dlań tzw. grupą odniesienia, z którą świadomie i mocno identyfikuje się jako jej członek, współtworzy i przejmuje kultywowane w niej poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania". „Rodzina jest grupą społeczną, która wydaje się nie do zastąpienia, przede wszystkim ze względu na funkcje, które pełni w społeczeństwie. Do najważniejszych jej funkcji można zaliczyć: prokreację, socjalizację, funkcję ekonomiczną, bezpieczeństwo i rozwój ekonomiczny". Jeżeli rozpatrzymy rodzinę pod względem roli ekonomicznej, łączy ona dwa aspekty. Gospodarstwo domowe jest samodzielną jednostką gospodarczą i istnieje w nim podział zobowiązań ekonomicznych. Drugi aspekt związany jest ze wspólnym prowadzeniem gospodarstwa oraz podziałem obowiązków ekonomicznych w rodzinie. Wychodząc z założenia, że rodzina, aby zrealizować podstawowe role, potrzebuje stałego finansowania, jej członkowie powinni pracować zarobkowo. Rodzina powinna zapewnić bezpieczeństwo swoim członkom w sensie fizycznym, społecznym i ekonomicznym [Sułkowski 2004, ss. 22–24].

Ze względu na wielowymiarowość pojęcia firmy rodzinnej, zdefiniowanie jej jest jednym z podstawowych dylematów polskich badaczy. Brakuje

formalnych kryteriów wyróżniających firmy rodzinne, w związku z tym zalicza się do nich firmy o różnorakich formach organizacyjno-prawnych, własnościowych, wielkościowych czy metodach zarządzania. Biznes rodzinny łączy dwie zupełnie różne instytucje o innym rodowodzie, funkcjach i celach. Wyróżnić możemy [Safin 2007, ss. 17–20; za Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]:

– „instytucję społeczną – mającą za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zaspokajanie swoich potrzeb emocjonalnych;
– przedsiębiorstwo – które posiada cele ekonomiczne, związane z podejmowaniem ryzyka oraz kooperacją niekrewniaczą".

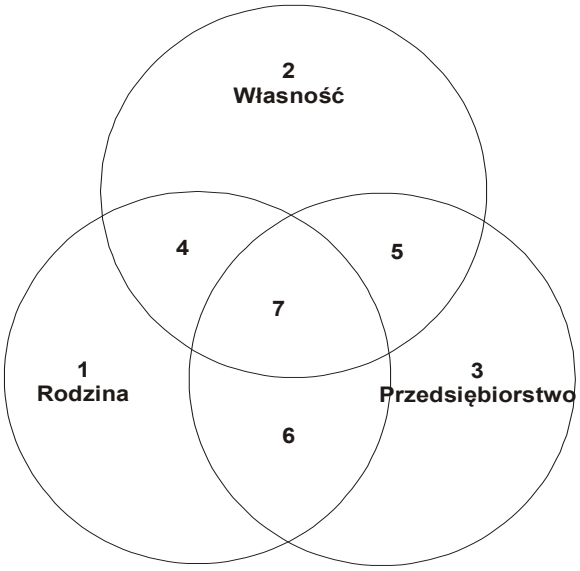
Safin zwraca uwagę na trzy rodzaje problemów definiowania firm rodzinnych. Rodzina opisywana jest głównie na gruncie antropologii i socjologii, organizacja zaś z punktu widzenia ekonomii i nauk o zarządzaniu. Jednakże „zarówno organizacje, jak i rodziny, są grupami społecznymi, dysponują celami, wartościami, normami i wzorami kulturowymi. Odznaczają się wzorami komunikacji i władzy". Jednakże metodologia badań rodziny i organizacji ze względu na to jest pokrewna i obejmuje głównie metody badań społecznych. Ostatnim problemem jest brak szeroko rozwiniętych badań na temat *family business* w Polsce [Sułkowski 2005, s. 93]. Badania mają zazwyczaj charakter jakościowy. Głównym badaniem ilościowym jest badanie z 2012 roku Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Ze względu jednak na brak ogólnie przyjętych lub ustalonych prawnie definicji, każdy z badaczy przyjmuje inny termin biznesu rodzinnego.

Model przedsiębiorstwa rodzinnego [rysunek 1] przedstawiony przez Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg [1997, s. 6; za Sułkowski, Marjański 2009, s. 17] ukazuje firmę rodzinną jako trzy podsystemy, gdzie członek rodziny lub pracownik firmy musi znaleźć się w jednym z sektorów nakładających się podsystemów [Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, s. 6; za Sułkowski, Marjański 2009, s. 17]:

– Sektor 1 – członek rodziny niebędący właścicielem ani pracownikiem przedsiębiorstwa;
– Sektor 2 – udziałowiec, który nie jest członkiem rodziny i nie jest pracownikiem przedsiębiorstwa;
– Sektor 3 – pracownik niebędący członkiem rodziny ani udziałowcem;
– Sektor 4 – członek rodziny będący udziałowcem, ale niepracujący w przedsiębiorstwie;

– Sektor 5 – udziałowiec niebędący członkiem rodziny, pracujący w przedsiębiorstwie;
– Sektor 6 – członek rodziny niebędący udziałowcem, pracujący w przedsiębiorstwie;
– Sektor 7 – udziałowiec, który jest członkiem rodziny i pracuje w przedsiębiorstwie;

Rysunek 1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, s. 6; za Sułkowski, Marjański 2009, s. 17.

Firmy rodzinne w swojej misji skupiają szczególną uwagę na bezpieczeństwo, rozwój i samorealizację członków rodziny. Określenie i realizacja danych celów możliwa jest jedynie przy pełnej akceptacji działań firmy i rodziny [Więcej-Janka 2014, s. 37]. Wskazuje to na silny wpływ rodziny jako interesariusza firmy. Bez zgodnego określenia celów, zarządzania oraz strategii organizacji, funkcjonowanie biznesu rodzinnego nie ma możliwości właściwego funkcjonowania. Cele rodziny, jak i jej poszczególnych członków przenikają do strategii podejmowania biznesowych decyzji.

Rodzinna grupa interesu

Feeman [1984, s. 6] w swojej fundamentalnej pracy o teorii interesariuszy definiuje ich jako „każdą grupę lub osobę, która może mieć wpływ lub ma wpływ na osiągnięcie celów danej organizacji".

Bielski [2004, s. 65] definiuje stakeholders jako „indywidualnych ludzi lub grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania". Powody tego zainteresowania oraz punkt postrzegania efektywności organizacji są odmienne w zależności grupy interesu, dlatego też każda z nich inaczej oceniać będzie działalność danej organizacji. Ze względu na ten fakt, zauważyć można, że interesy danych grup mogą być nie tylko odmienne, ale wręcz sprzeczne [Bielski 2004, s. 65]. Przykładowo dla właścicieli jednym z mierników efektywności firmy jest zysk. Pracownicy oceniać będą firmę między innymi pod względem wynagrodzenia. Klienci pod kątem ceny. Koszty pracy wpływać będą zarówno na zysk właścicieli, jak i cenę produktów. W sprzeczności pozostają więc interesy danych grup.

Zwolennicy podejścia grup interesu za najbardziej efektywną uznają organizację znajdującą punkt równowagi interesów poszczególnych interesariuszy, wyrażony optymalną relacją ich korzyści do ponoszonych przez nich kosztów. Istotnym jest, aby cel główny nie był realizowany za wszelką cenę, może to bowiem zagrażać organizacji w dłuższym przedziale czasu. Z drugiej strony interesy grup powinny być brane pod uwagę w sposób niezagrażający realizacji celu głównego. Zatem „najbardziej efektywna będzie organizacja, która w pełni realizuje cele sformułowane przez dominującą koalicję, uwzględniając równocześnie oczekiwania innych interesariuszy w stopniu niekolidującym z celami organizacji" [Bielski 2004, s. 67]. Tabela przedstawia przykłady kryteriów efektywności dla danych grup interesu.

Tabela 1. Kryteria oceny efektywności organizacji

Interesariusze	**Kryteria efektywności**
Właściciele	Zwrot kapitału, cena akcji
Pracownicy	Wysokość zarobków, satysfakcja z pracy, warunki pracy
Klienci	Jakość wyrobów i usług, cena, serwis
Dostawcy	Warunki umów, regulacja zobowiązań
Kredytodawcy	Terminowe spłaty, perspektywy rozwoju
Społeczności lokalne	Miejsca pracy, ochrona środowiska
Władze państwowe	Podatki, przestrzeganie prawa

Źródło: Bielski 2004, s. 65.

Odnosząc się do możliwości kształtowania relacji z interesariuszami, można wskazać na dwa ujęcia tego terminu, w zależności od zasięgu branych pod uwagę grup interesu oraz realnego wpływu na działania organizacji [Austen 2011, s. 103, za Freeman, Reed 1983, ss. 113–135]:

– **wąskie,** które zakłada, że dana organizacja nie może zaspokoić oczekiwań wszystkich interesariuszy. W tym podejściu powinna ona skoncentrować swoje działania na ograniczonej grupie, mającej realny wpływ na działania organizacji oraz oczekującej z tego tytułu korzyści. Wyróżnieni w wąskim znaczeniu, tak zwani kluczowi interesariusze, to „osoby (fizyczne i prawne), zawierające formalne kontrakty lub porozumienia, bez których zaangażowania dany projekt lub cała organizacja nie może przetrwać ani się rozwijać (dla organizacji komercyjnych są to pracownicy, akcjonariusze, inwestorzy, instytucje finansujące, klienci, dostawcy i kooperanci (…)";
– **szerokie,** w którym do grona interesariuszy zaliczyć można każdego, kto może wpływać na organizację lub jest pod jej wpływem, czyli grupy w jakikolwiek sposób zaangażowane w działalność organizacji bądź zgłaszające wobec niej żądania. W ujęciu szerokim interesariuszy tych nazwać można pomocniczymi i należą do nich „również grupy lub jednostki, których dotyczyć mogą konkretne działania w ramach danego projektu (dla organizacji komercyjnych są to agencje rządowe, konkurencja, grupy protestu, stowarzyszenia oraz organizacje pozarządowe, związki zawodowe (…)".

Z punktu widzenia teorii strategii organizacji, stakeholders w polskiej literaturze nazywani są strategicznymi kibicami organizacji, a ich analiza należy do podstawowych w obrębie otoczenia organizacji. Obłój [1999, s. 111] definiuje strategicznych kibiców „jako grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę" w działaniu firmy, w jej decyzjach i efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację". Podstawowo interesariuszy podzielić można na wewnętrznych, jak akcjonariusze, pracownicy, zarząd oraz zewnętrznych, dostawców konkurentów, banki, inwestorów, media, organizacje rządowe, społeczne czy polityczne. Grupy te mogą mieć pozytywne lub negatywne nastawienie wobec firmy, bądź w danym momencie neutralne. Analizując mapę stakeholders, należy uwzględnić fakt, że pokazuje ona relacje w danym momencie, a ich siła wpływu może ulegać zmianom wraz z upływem czasu [Penc-Pietrzak 2003, ss. 49–51].

Choć szczegółowe definicje różnią się między sobą, a początkowo teoria grup interesu ukierunkowywana była głównie na organizacje non-profit, w biznesowym znaczeniu można wyróżnić elementy zgodne i łączące teorię stakeholders. Są to ludzie bądź grupy zainteresowane stworzeniem oraz utrzymaniem „zwycięskiej pozycji" [Rikera 1962, 1986; Baumgartner i Jones 1993], w celu zapewnienia długoterminowej rentowności organizacji [Eden i Ackennann 1998; Abramson i Kamensky 2001; Bryson i in. 2001], jak również polityki, planu i programów [Bryson i Crosby 1992; Baumgartner i Jones 1993; Roberts i Król 1996; Jacobs i Shapiro 2000; van Schendelen 2002]. Kluczem do tego jest, przynajmniej w minimalnym stopniu, satysfakcja danych grup [Bryson 2004, s. 23].

Mazur-Wierzbicka [2014, s. 55] wskazuje podział interesariuszy ze względu na charakter relacji wiążących interesariuszy z organizacją, wyróżniający się w kontekście relacji rodzinnych:

– „interesariuszy substanowiących – grupę tę tworzą wszyscy współtworzący przedsiębiorstwo, dający na jego rzecz pracę, wiedzę, kompetencje, kapitał;
– interesariuszy kontraktowych – który wywodzą się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa – do tej grupy należą: klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci;
– interesariuszy kontekstowych – którzy pełnią zasadniczą rolę w procesie osiągania przez przedsiębiorstwo dobrego imienia i akceptacji dla swojej działalności".

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego, sama rodzina stanowi jedną z głównych grup interesariuszy [Hauswald, Hack 2013, za Zellweger, Nason, Nordqvist, Brush 2011, s. 357]. W zależności od statusu danej grupy interesu, mają one różny poziom wpływu [Kochan & Rubinstein 2000, ss. 367–356, Mitchell, Agle, & Wood 1997, ss. 853–886], na ustalanie bądź przesunięcie priorytetów między różnymi wymiarami, aby usatysfakcjonować strategicznych interesariuszy. Na przykład w określonych sytuacjach firmy rodzinne mogą dofinansować ze środków rodziny swoją działalność, aby zapewnić terminowe płatności kluczowego dostawcy, który dostarcza zaopatrzenie dla krytycznych procesów. Choć terminowe płatności dostawcy można osiągnąć tylko kosztem majątku rodzinnego, możliwość ta może zwiększyć wydajność i efektywność organizacyjną. Jest to związane z faktem, iż satysfakcja dostawcy, jako udziałowca szczególnej sytuacji,

może być utrzymana lub może wzrosnąć, dzięki rodzinności biznesu, spadku satysfakcji rodziny w krótkim okresie [Zellweger, Nason 2008, s. 211].

Ze względu na rolę główną rodziny w kształtowaniu strategii firmy oraz dodatkowych celów organizacyjnych, rodzina staje się dodatkowym, specyficznym rodzajem interesariusza. W literaturze amerykańskiej próbowano uchwycić w modelach nakładanie się rodziny i biznesu oraz konflikt roli i celów organizacji. Ward [1997, ss. 323–337] oraz Vos i Forlong [1996, ss. 193–212] podkreślają idiosynkratyczny charakter celów rodziny i jej członków. To niepowtarzalny, własny zestaw celów, często autonomiczny od osiągania wyników finansowych, kultury biznesu czy długoterminowych możliwości inwestycyjnych. Kryteria efektywności organizacji w wymiarze rodziny nie obejmują jedynie kwestii ekonomicznych, jak majątek rodziny, ale także niematerialne aspekty, jak kontrola, ciągłość, duma, harmonia, zaufanie, reputacja, poczucie przynależności i spójności [Ward 1997, ss. 323–337, za Zellweger, Nason 2008, ss. 206–207].

Przystępując do analizy interesariuszy, istotnym jest ustalenie siły wpływu oraz zainteresowania działalnością danej organizacji. W przypadku grupy, którą jest rodzina, należy podkreślić, że [Mazur-Wierzbicka 2014, ss. 57–58]:

– „przynajmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie, bądź aktywnie wspiera jego działalność;
– stosunki rodzinne w przedsiębiorstwie mają znaczący wpływ na zachodzącą w nim sukcesję własności i kontroli;
– członkowie rodziny w sposób znaczący wpływają lub bezpośrednio zarządzają przedsiębiorstwem rodzinnym;
– misja oraz wizja przedsiębiorstwa rodzinnego oparta jest na wartościach kulturowych w rodzinie;
– nie ma wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem;
– członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie orz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego".

Zakończenie

Ze względu na specyfikę firm rodzinnych, dokonując analizy grup interesu, koniecznym jest wyodrębnienie rodziny jako strategicznej grupy interesu. W zależności od organizacji, siła wpływu danej grupy oraz kryteria jej efektywności mogą być zupełnie inne. Należy pamiętać, że

cele rodziny to nie tylko cele ogólne, ale także dążenia poszczególnych jednostek. Mogą one być spójne, co pomaga w ustalaniu torów działania, ich sprzeczność może prowadzić do poważnych zaburzeń interesów. Poza kryteriami ekonomicznymi, zarówno jednostki w rodzinie, jak i rodzina jako ogół, mogą się posługiwać innymi miernikami. Grupa ta napotyka wiele przeszkód w budowaniu strategii długoterminowej. Relacje panujące w biznesie rodzinnym są o wiele bardziej skomplikowane niż w biznesach nierodzinnych. Rodzinność może stać się zarówno pomocą w kształtowaniu konkurencyjności i taktyki postępowania, jak i „kulą u nogi". Firmy rodzinne borykają się z typowymi dla każdej firmy problemami, a dodatkowo dylematami rodzinnymi. W związku z tym rodzina jest specyficznym i niezwykle istotnym interesariuszem wewnętrznym *family business.*

Bibliografia

Austen A. (2011), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.

Freeman C. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, MA: Pitman, Boston.

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and stakeholders; a new perspective on corporate governance*, "California Management Review", nr 25(3).

Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.

Hauswald H., Hack A. (2013), *Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence*, "Family Business Review", December, vol. 26, 4.

John M. (2004), *Bryson What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identificationa and Analysis Techniques*, Routledge, Vol. 6, Issue 1.

Kamiński A. (1992), *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa.

Kochan T.A., Rubinstein S.A. (2000), *Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership,* Organization Science, *11*(4).

Maciaszkowa J. (1980), *O współż yciu w rodzinie*, Nasza Księgarnia, Warszawa.

Tyszka Z. (1993), *Rodzina* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna* (red.) W. Pomykało, INNOWACJA, Warszawa.

Mazur-Wierzbicka E. (2014), *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa*

rodzinnego [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XV, Zeszyt 7, cz. III, Łódź.

Mitchell R.K., Agle, B., Wood D.J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, 22(4).

Obłój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Penc-Pietrzak I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H.Beck, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.

Szczepański J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.

Ward J. (1997), *Growing the family business: special challenges and best practices*, Family Business Review, 10(4).

Więcek-Janka E. (2014), *Ile rodziny w firmie rodzinnej? Wyniki badań w Wielkopolsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. 1, Łódź.

Vos, E., Forlong, C. (1996), *The agency advantage of debt over the lifecycle of the firm*, "Journal of Entrepreneurial& Small Business Finance", 5(3).

Zellweger Thomas M., Nason Robert S. (2008), *A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance,* "Family Business Review", September; vol. 21, 3.

Zellweger T., Nason R.S., Nordqvist M., Brush C. (2011), *Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. Advance online publication,* "Entrepreneurship Theory and Practice", Volume 37, Issue 2.

Zellweger Thomas M., Nason Robert S. (2008)*, A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance***, "**FAMILY BUSINESS REVIEW", vol. XXI, no. 3, September.

Rozdział IV

Kształtowanie potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 241–254

Fabiola Ponce Durán

Marcela Rebeca Contreras Loera

Universidad de Occidente

Human Capital and Productivity in the Sinaloa Commercial Family Business

Abstract: Commercial family businesses are part of an open system that establish an ongoing relationship between the structure of the organization, objectives, people, environment and resources, adapting to changing needs that require to be in the competitive environment.
The paper shows results of the study that seeks to identify human factors that affect the productivity of family and trading in Sinaloa's companies to propose a model that reflects relationships between these factors and productivity. Data collection was carried out under the quantitative approach to the implementation of 209 surveys, following the structural equation model. The results show that in a model of human factors that affect productivity, behavior involves psychological and psychosocial processes that influence the performance of individuals and groups, increasing or decreasing the productivity of individual, group and own organization considering three levels of analysis that reflect the continuous interaction and mutual influence that exists between each dimension. Each level represents the impact that individuals exercise in productivity is on the individual, group or organizational.
Theoretical based on structural equation model in which it is concluded that there is a higher correlation of individual factors affecting productivity with 32%, followed by organizational factors with a correlation of 31% was proposed.
Keywords: Family business, human capital, productivity

Introduction

Given the current economic situation facing the new competitive environment, companies must optimize its operation to focus its efforts on those activities and practices which constitute the essence of its value. Family businesses are not exempt since most business efficiency is achieved by maximizing the value added in each of these activities, finding the best way to combine and select their resources.

In this regard, in recent decades, the concern of employers has been to obtain a useful advantage, identifying, developing and protecting formula organizational resources, and thereby develop sustainable advantage over its competitors. Not all enterprise resources are likely to bring such sustainability, but only those that are valuable and scarce [Barney 1991; Grant 1996] and last in time [Amit and Schoemaker 1993]. In the resources of the company it has to be included the intangibles ones, as the most critical and important to the success of the company, the human resources.

Despite the importance of human resources (HR) for the competitiveness of the company, few studies have focused on the analysis of human factors affecting the productivity of the family business. Research has mainly developed for large companies, and to a lesser extent for SMEs, but few studies on human capital management are in the family business, despite continually stands the importance of human resources and administration on these.

Since there are organizations where ownership and involvement of the family in the business is important, these HR practices are developed in a particular way [De Kok et al. 2006]. The orientation of HR practices can range broadly from a clear inclination towards family members in selection decisions, promotion, compensation and succession, to the detriment of employees without family ties, to a search for fairness in the application of human resource practices to equalize rights and obligations to employees of the company.

Efficiency in the utilization of human resources in the family business depends, therefore, the balance in the direction of such practices, which will determine, in general, satisfaction, motivation and involvement of employees, relatives or not, in the business. If this balance is given, the family business will have the opportunity to leverage their human capital, from considering it as a cost to make it a source of sustainable competitive advantage.

The main objective of the study was to identify human factors that from the perspective of the store manager and assistant manager affect productivity of commercial family business in Sinaloa to propose a model that reflects the relationships between these factors and productivity. Fieldwork was conducted with the quantitative approach, using survey 209 store managers and assistant managers from two family-size Sinaloa's commercial companies.

Measuring productivity is complex when it comes to assessing subjective aspects of the human being, the use of nonparametric methods in measurement, was justified in the research.

The proposed model incorporates elements of productivity perception study subjects on issues that affect their performance. Was selected and compiled a list of human variables affecting productivity which underwent expert judgment and held adequacy of these criteria to the local context.

For the study subjects and a questionnaire developed and implemented in another sector and used elsewhere. To ensure reliability and suitability for the Sinaloa context, the instrument was validated in content with the opinion of local experts and processed with the technique of matching Kendall.

The use of structural equation model is a methodological contribution of this work used to relate variables that deal with human behavior in the workplace and productivity.

Development

Human capital is now a factor that adds value to organizations. The organization must know the resources and capabilities are there to learn how to use them, identify their skills and knowledge in a way that differentiates the company from the competition and highlight the distinctive character of the people who work in organizations, to form their competitive advantage. Stewart [1998: 9-10] defines intellectual capital as "the sum of all the knowledge possessed by all employees of a company and give it a competitive advantage...is intellectual material –knowledge, information, experience– you can leverage to create wealth. "

Recent studies suggest that the attributes of human capital such as education, experience and skills of employees and managers, positively affect firm performance [Hitt, Bierman, Shimizu and Kochhar 2001].

In modern organizations, human capital provides distinctive features that make it valuable for organizations therefore regard it as their main intangible asset value generator [Hatch and Dyer 2004]. The knowledge, capacities, attitudes, skills, individual psychological and psychosocial aspects are features that arise and to take action to productive activity and interact with other assets and the environment, manifest their influence on productivity.

Currently, organizations pay more attention to human resources recognized as a source of competitive advantage and has been concern about how to measure their influence on the productivity of the company.

In simple terms, productivity is defined as an indicator for how well are using the resources of an economy or organization in the production of goods and services. Productivity then refers to the relationship between resources used and products obtained and denotes the efficiency with which resources are used to produce goods and services in the market.

When it comes to measuring productivity of the activity of the human being refers to subjective aspects that cause, which makes it more complex its measurement, this has led several authors to use based on the perception of the people involved methods. These productivity subjective methods have been used primarily for non-parametric indicators based on the appreciation of the participants in the production process.

Mexico has undergone major transformations in economic structure from the mid to late nineties. The global process of market liberalization, the signing of the trade agreement Mexico, Canada, USA, were among others the triggers for a strong performance across the economy, specifically in the retail sector.

The sector is of great importance for the Mexican economy not only in terms of its contribution to GDP, but as generating source of employment for Mexicans, thereby having a multiplier effect in terms of welfare.

When speaking of productivity in the retail sector, it becomes more complex its calculation due to the particular characteristics shown in this sector: the heterogeneity of products and services offered; concentration in one area of various products; little contribution to value added; low marginal productivity of labor which results in lower wages [Achabal 1984; Mishra 2011, among others], all lead him to the use of different methods and indicators to measure more objectively the results of the operations

performed by area and activity. The focus is mainly aimed at measuring tangible aspects such as sales per square meter, waste reduction, rotation of merchandise, gross margin, among others, without delving into those human factors that make possible the achievement of the objectives.

In this research, human factors affecting the productivity of business ventures were analyzed; the relationships that exist in them and a structural equation model to explain these relationships were established and identified. The concern that prompted this study was to seek other ways to measure the performance of the store manager to contemplate since those aspects of human perception factor affecting productivity. It is not the measurement of productivity in the traditional way but look for other ways that consider the human factor as a variable in the measurement, assuming that as people contribute to improving productivity either individually or in groups, will increase the organization as a whole. The aim then is to present an alternative way of measuring productivity taking into account subjective aspects based on perception of human resources.

For family businesses is a challenge to understand human behavior to incorporate strategies to understand and address the psychological and psychosocial dimensions of the individuals within them, significantly improving the organization-individual relationship.

The reasons that led to the choice of the theme of human factors as in the store manager and assistant manager that affect the productivity of the business were, on the one hand, the increasing dynamism retail trade has shown in recent decades, reaching represent an important part of its contribution to the GDP of the nation and job creation; secondly, the lack of studies that reflect the performance of the human resources systematically and objectively count on indicators more attached to the characteristics of the human being relating to their production activities to achieve specific measurement purposes, has an area of interest to the contribution in generating new ways of measuring the productivity of human factor.

The heterogeneous nature of the products and services that offers and the need to use various easily measurable indicators that show the achievement of objectives that the company is set per area and per unit, has focused on creating market-based indicators and mostly financial returns, leaving aside the measurement of the performance who manages the production unit.

On the other hand, the increase interest that is now being given to human capital as a component of intangible assets with distinctive features that has value and has made businesses to put more attention and emphasize the conservation of HR capital considered as its most valuable resource. Finally, the shortage of methods for measuring productivity that comprehensively consider the subjective aspects of the human factor is one of the reasons that move the goal of this project.

See the organization as a set of carefully sorted items and where mutual interaction between its resources give the impression of a whole working for a specific purpose and are susceptible to what happens in its environment, led to consider studying this research under the systems approach, based on the idea that Bertanlanfy [1986] had; thereon; considered as a set of interacting elements. This idea is reinforced by the opinion of Katz and Kahn [1986] to consider the organization as a composed of elements that keep each other a reciprocal relationship where humans and other organizational elements interact within the organization social system and this with the external environment to fulfill objectives that have been proposed.

In this sense, the relationship contemplated socio-psychological variables of behaviors at the individual, group and between groups where results depend on the activities of people organized for that purpose.

To achieve the objectives was based on a methodology for quantitative, descriptive and transversal. The survey was used as the main tool for gathering information; and the system of structural equations as a statistical tool for the development of the model using the software: Lisrel.

Sinaloa's family businesses

Field research was conducted with the application of 209 surveys managers and assistant managers of two different family retail businesses (A and B) located in the state of Sinaloa, Mexico.

Companies "A" and "B, are family businesses whose principal activity is the marketing of products in supermarkets. For over twenty years held firm in the local market in an economy with stability. After a long period of being unique format grocery stores – in its beginnings – and then supermarkets, companies "A" and "B" lay the foundations for growth and support to meet the challenge of globalization.

Company "A"

The family company "A" appears in 1943 as a grocery and later becomes a rapidly expanding company growth. In 1948 started business diversification with the opening of a specialized in selling construction materials, furniture and electrical appliances business.

The first retail store was opened in the sixties, introducing models forefront of customer service and expand at different strategic points to be closer to the consumer. For the seventies in Sinaloa consolidates its presence in the field of construction, livestock and supermarkets. In the eighties and nineties resumed growth strategy by adopting new and modern store formats. Growth became the formula for progress and survival in the highly competitive context. In 1999 is associated with the Sacramento group to sell 50% shares of the company; with this, it allowed the company to start his booming expansion throughout the state of Sinaloa. In 2007, had an annual growth of 18% through strategy stores with 1,800 square meters in places with 25,000 inhabitants on average, billing $200 million US dollars a year and employing 3,300 people.

Today, it has become one of the most important regional companies in terms of creating decent and secure jobs. It is run by three generations of directors who have called equal (Alfonso Zaragoza III). In 2014 the company has 43 supermarkets distributed in the state of Sinaloa, Mexico, 7 furniture stores and 3 companies in the construction field.

Company "B"

The origin of the company "B" is located at 1954 when the patriarch of a family from Asian immigrants and their children, acquire a distribution business of butter in the city of Culiacan, Sinaloa. The company was founded as a small wholesale and grain stores selling groceries and supplies to small and medium and end consumers at affordable prices to the working class, being the basis for the emergence of the organization in which years later would become (Contreras, 2007). By 1967, Company "B" opened 2 branches in another municipality of Sinaloa (Guamuchil) and 1 more in Culiacan. On the death of the founder (1969) six sons take over the company; who drive growth through self-service system already implemented by the company "A" and opened its first store in 1970.

By 1978 the company had 18 stores located in the state of Sinaloa and two in Sonora. For late eighties are given the basis for its strategy of growth and consolidation. In 1981 it is associated with Safeway Stores (supermarket chain in the United States), marking a watershed in the history of the company as a result of this alliance has had a boom that has led to count now around of 200 establishments in various formats, distributed in 12 states of the northwest and western Mexico. They have also ventured into other activities such as agriculture, food industry, vehicle trade, restaurants and real estate developments; forming a consolidated corporate group which together bill about two thousand 600 million dollars a year and generates about 30,000 jobs. Uses a variety of formats for its supermarkets characterized by the size and customer orientation (hypermarket, express, super, super wholesale).

Company "B" is currently managed by the third generation of the family, he owns 51% of family actions and for more than four decades has been a family business with the most brand value and market positioning. In relation to the succession, the company is prepared to move successfully through generational change, providing training and advise among to carry it out, helping define how to organize properly succession in the company, because each brother has his own family and each family has its own needs of work and business integration dads, then each is developing a business families and their children are developing within that business; businesses operate independently from the operational and financial point, everyone does their job and was measured according to the results of the company.

The company "B" as well as "A" represents a symbol of family company characterized by work and values identified in Culiacan culture. They are suppliers of products and services for family consumption and generating jobs in different ranges. Their logos are part of the urban culture of the region, are recognized and loyalty of the population especially the older ones.

At present, both "A" and "B" are immersed in the war for market competition which has led them to implement strategies in order to compete in an aggressive market. These local companies live the transformation to modern commerce by the demands issued by the global context, adaptation to increased competition is done through partnerships that enable it to assume the challenge of dealing with large market participants, both foreign and Mexican .

Productivity in Sinaloa's commercial family business

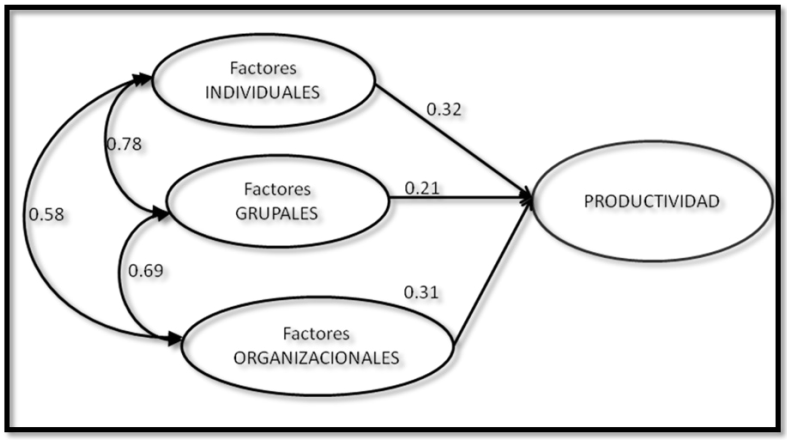
According to the findings in the review of literature on human factors affecting productivity, a theoretical model that shows the relationships that occur in the context of a product organization of action of people in their interaction with proposed other at work.

The model was based on the theory of organizational behavior systematically studying human behavior in organization, its nature and processes to improve the performance of organizations. This behavior involves psychological and psychosocial processes that influence the performance of individuals and groups, increasing or decreasing the productivity of the individual, the group and the organization itself (Robbins and Judge 2009). Three levels of analysis, according to different authors, reflecting the continuous interaction and mutual influence that exists between each dimension was contemplated. Each level represents the impact that individuals exercise in productivity on the individual, group or organizational.

The proposed for this research theoretical model suggests that there is a direct and positive relationship on productivity, and was compared statistically with the system of structural equations by simultaneous analysis of selected in order to demonstrate that the proposed theoretical model is consistent with variables the data obtained from the survey applied.

In Figure 1 the structural model that resulted from the empirical evaluation, which indicates that the correlations between the variables analyzed are positive.

Figure 1. Results of Structural Model



Source: author's own elaboration.

Regarding specific results of the structural model, significant arrows between the model variables suggest the following relationships:

In individual factors, motivation, job satisfaction and competence are issues with individual dimension; that directly affect productivity (0.32).

In the group factors, participation, teamwork and conflict management are classified in group size and directly influence productivity (0.21).

In organizational factors, variables organizational culture, leadership and organizational climate correspond to the organizational dimension and indirectly influence productivity (0.31).

With these results we can say that the proposed theoretical model is valid in that individual, group and organizational factors have positive correlation with productivity. Furthermore, covariances among these factors are equal significantly positively.

Using structural equation system through LISREL 8.8 software enabled the development of a model of productivity of human factors in the commercial sector, whose resulting equation is:

Table 1. Structural equation model proposed

Producti = 0.322***Fact_Ind** + 0.213***Fact_Gru** + 0.302***Fact_Org**, Errorvar.= 0.170, R^2 = 0.749
(0.247) (0.131) (0.172) (0.0509)
1.301 1.625 1.758 3.344

Source: author's own elaboration.

In the first line corresponding to the productivity equation is presented and is expressed as a each multiplied by its estimated regression coefficient 0.322, 0.0213 and 0.302 respectively linear combination of the individual, group and organizational factors associated with a measurement error. In the second line, corresponds to each of the latent variables standard error. And on the third line, the t statistic (coefficient / standard error of each factor) that allows the null hypothesis that the parameter is null.

Measurement obtained model indicates that a change in a unit in variables identified as individual factors is an increase of 0.322 units in productivity. The group factors show the least impact on productivity with 0.0213, and organizational factors has increased productivity 0.302 units. The standard error, shown in the second line, (0.247 for individual factor), tells us how accurate is the estimated parameter; the smaller is, the more accurate it

will have been the measure. The third line indicates that the value of t obtained by dividing the value of the parameter by the standard error (0.322 / 0.247) = 1.304, indicating that is greater than 2.57 for a significance of p = 0.01, so the variables are significantly associated with proposed constructs.

According to the above, it appears that individual factors have a greater influence on the productivity of commercial companies studied. Variables such as motivation, job satisfaction and competence acquire meaning in the context of corporate self.

Conclusions

The basic idea that supported the research focused on identifying human factors store manager of commercial family business, influencing productivity to propose a model of productivity measurement. The study was conducted in two commercial companies from Sinaloa family home, on the subject of study and assistant store managers with the following profile: male (74%), level of education degree (76%), aged between 30 and 50 (55%) and seniority of 2-5 years (43%).

There are three dimensions of analysis (individual, group and organizational) that were detected to identify the human factor and obey the psychological and psychosocial processes that form in the interaction of the individual at work.

In the literature review found that the authors have studied and recognize the impact of human factors on productivity; selection of human variables affecting productivity for the present study was performed from:

a. Literature review in identifying human factors related to productivity. Based on performance criteria proposed by Fernandez-Rivers and Sánchez [1997] and Cequea [2012] gave a list of 35 variables that were confirmed by review of local experts and the selected instrument for empirical measurement. Both the literature review and confirmation of experts on human factors affecting productivity allowed corroborate the importance of people in organizations, and constitute its human capital; therefore attention must be to identify their motivations, feelings and attitudes that drive to be excellent and better results. Moreover when they are embedded in an environment where competition is growing every day, and the presence of new formats and demand chains become more competitive with the resources available. Added to this, the appearance on the market of new ways to compete as companies are

expanding their services encompassing areas that were not long ago, as in the case of pharmacies selling consumer products, the same supermarket pharmacy service, and thus more. In this context where the store manager faces every day to try to meet the goals set for a creative and innovative way.

b. Due to the subjective nature of the research variables, the main instrument for obtaining information was the questionnaire to study the perceptions of individuals about the processes taking place in the workplace, considering psychological and psychosocial dimensions presented to socialize and join with others to achieve goals.
c. The results of the confirmation of the human factors that affect productivity by the judgment of experts and specialists realize consistency between the perception of the respondents and the literature reviewed. For this group, motivation, job satisfaction, cohesion, training and development, were classified as highest impact. The variables identified according to the context of the study were characterized.

In relation to productivity indicators used in the commercial sector, due to the complexity of the operations of a self-service since the relationships of human factors store manager with productivity, the selection of indicators was sought was considered the opinion of the directors of the companies studied in the determination of three variables as indicators of productivity in these companies. These indicators were: turnover, inventory turnover and growth in stores.

The structural equation model developed to measure the productivity of store manager showed a positive and direct relationship of human factors identified and classified in individual, group and organizational dimension. A higher correlation of individual factors was detected in its impact on productivity with 32%, followed by organizational factors with a correlation of 31%.

According to the empirical evidence obtained in this study, subjects showed respondents aspects related to human factors such as motivation, teamwork, participation, leadership, organizational culture and climate as determinants for better productivity.

Organizations are made up of people, are social organizations and are immersed in a competitive environment that demands constant change; companies seek new strategies productivity in resources that are likely to fit in a short time. Focus on human capital and intangible resource that

generates value for companies contemplating human factors inherent to every person that differentiate and impact positively or negatively on the results of the company sets.

Family businesses are born almost always from a proposal that its founders encourage the desire to build a heritage and ensure the future of their children. Sometimes they are the way out of unemployment or to use an asset or knowledge available. The business family organizations, immersed in the dynamics to survive and be competitive, as well as implementing growth strategies, advertising, price, innovation and differentiation seek to identify in their human capital characteristics that make it valuable to the company and ensure its development and retention.

References

Achabal D., Heineke J., McIntyre S. (1984), *Issues and Perspectives on Retail Productivity, "*Journal of Retailing', Volume 60 number 3. Fall.

Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic management journal", Vol. 14, no.1. pp 33-46.

Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage,* "Journal of Management", Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

Bertalanffy L. (1986), *Teoría General de los sistemas. Fundamentos, desarrollos, aplicaciones.* FCE, México.

Cequea M.M. (2012), *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.* Tesis Doctoral no publicada, E.T.S.I. Industriales (UPM). Madrid, Es.

Contreras M.R. (2007), *La transformación de pequeña a gran empresa: El caso de la organización sinaloense.* Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. México.

Fernández-Rios M., Sánchez J. (1997), *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid: Díaz de Santos. 340p. ISBN: 978-847-978-312-9-

Hatch N., Dyer J. (2004), *Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal", vol. 25, pp.1155-1178.

Hitt M., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001), *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, '*Academy of Management Journal", vol. 44, pp. 13-28.

Katz D., Kahn R.L.(1986), *Psicología Social de las Organizaciones*, México, Trillas.

Mishra A. (2011), Retail Productivity: *Concept and Analysis for an Emerging Retail Sector*. Indian Institute of Management Bangalore. Working paper No. 336.

Robbins S., Judge T. (2009), *Comportamiento Organizacional*, Pearson Editores. México.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 255–263

Iwona Kubica

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Marek Szarucki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Badanie struktury wynagradzania w małych firmach rodzinnych – wyniki badań pilotażowych

The specific of the Remuneration in Small Family Firms – Case Studies

Abstract: The main aim of the presented pilot study is to look at the specifics of remuneration in small family businesses by identifying their structure of wages in this type of business. Secondary aims were as follow: to learnthe opinion of staff on the satisfaction of the salary received, as well as to compare the consistency of remuneration practices in family enterprises with current market trends. The research methods applied were as follows: interviews with family business owners and survey based on the structured questionnaire. Analyzing the results of the pilot study it is worth to mention that remuneration in family enterprises is a major challenge, especially for people who have almost "by accident" become entrepreneurs. Often the potential of the company and its workers is not fully utilized, and the owners somehow learn to manage their business "in real time". Thus, there is observed the lack of clear procedures (including the flow of information, the rules for granting rewards and punishments / bonuses for achieving the objectives), and innovative solutions in the field of remuneration management. The research results should not be generalized to the entire population of small family businesses. Further in-depth studies on a larger sample are needed.
Key words: remuneration, family firm, incentives, perks benefits, salary, satisfaction, rewards.

Wprowadzenie

Wynagrodzenia – jako jeden z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), od wielu lat znajdują się w obszarze zainteresowań teorii i praktyki [Armstrong 2013]. Ze względu na pełnione funkcje – dochodową, motywacyjną, kosztową oraz społeczną [Sapeta 2011, ss. 63–68] są szczególnie istotne dla poszczególnych interesariuszy – właścicieli, kadry kierowniczej oraz samych pracowników. W przypadku firm rodzinnych bardzo często są to te same osoby, stanowiące duży odsetek zatrudnionych w danej organizacji. Zatem decyzje dotyczące zatrudnienia oraz wynagradzania mogą być mocno uzależnione od przynależności grupowej, a relacje międzyludzkie górować nad celami ekonomicznymi i rynkowymi1 [Sułkowski 2004, s. 201]. I choć wiele firm rodzinnych dąży do tego, aby stosować jednolite zasady wynagradzania dla pracowników z rodziny i spoza rodziny, to praktyka gospodarcza pokazuje coś innego, czasem całkiem sprzecznego.

Celem przeprowadzonych i prezentowanych w niniejszym opracowaniu badań pilotażowych jest przyjrzenie się specyfice wynagradzania w małych firmach rodzinnych poprzez identyfikację struktury wynagrodzenia w tego typu firmach, poznanie opinii pracowników na temat zadowolenia z otrzymywanego wynagrodzenia, a także ocenienie, na ile praktyki wynagradzania w firmach rodzinnych są zbieżne z obowiązującymi trendami rynkowymi. Realizacja wymienionego celu głównego oraz celów szczegółowych pracy została osiągnięta poprzez wykorzystanie źródeł wywołanych, tj. wywiadów z właścicielami firm rodzinnych oraz badań ankietowych (21 pytań kafeteryjnych dot. m.in. systemu wynagradzania, narzędzi motywacji płacowej i pozapłacowej oraz stopnia zadowolenia z pracy oraz otrzymywanego wynagrodzenia), skierowanych do pracowników ww. firm.

Podstawy kształtowania wynagrodzeń – charakterystyka badanych firm

W ramach badań pilotażowych przebadano 70 osób (12 kobiet oraz 58 mężczyzn), reprezentujących trzy firmy rodzinne – jedną z woj. śląskiego oraz dwie z Małopolski. Badania przeprowadzono w okresie czerwiec–li-

[1] Członkowie rodzin zwykle w większym stopniu dbają o dobre imię firmy, jej rozwój oraz przetrwanie na rynku. Poprzez tzw. „Normative Control" (posiadanie wspólnych wartości) właściciele ponoszą zwykle niższe koszty, niż ci właściciele, którzy muszą stosować wzmożoną motywację finansową wobec kierownictwa niebędącego członkami rodziny założycielskiej [Raz, *Emotions at work*… 2002].

piec 2014. Badane firmy działają na rynku od ok. 25 lat w branży sprzedaży detalicznej i zatrudniają od 6 do 50 pracowników. Ze względu na chęć zachowania anonimowości przez badane firmy, zostały one nazwane na potrzeby niniejszego artykułu Firma A, Firma B oraz Firma C. Badane firmy posiadają stosunkowo młody personel – pracownicy poniżej 24 roku życia stanowią 14% badanych, natomiast osoby w wieku 45–65 lat zaledwie 9%. Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, to najwyższe kwalifikacje formalne posiadają pracownicy firmy B, specjalizującej się w sprzedaży urządzeń ogrodowych dla klientów indywidualnych oraz rolnictwa. 33% jej pracowników legitymuje się wykształceniem co najmniej niepełnym wyższym, połowa zaś wykształceniem średnim. Jest to też firma, w której największy odsetek pracowników (ok. 90%) stanowią osoby „spoza" 3 rodzin założycielskich. Podobną strukturę zatrudnienia obserwuje się w firmie C, gdzie niemal połowa (47%) respondentów ma wykształcenie średnie, a 23% co najmniej niepełne wyższe. W firmie tej, zajmującej się produkcją i sprzedażą napojów bezalkoholowych, ok. 60% zatrudnienia stanowią osoby spoza rodziny. Natomiast w firmie A – w całości reprezentowanej przez członków rodziny założycielskiej (produkcja i sprzedaż wyrobów meblowych) tylko jedna osoba posiada wykształcenie niepełne wyższe, pozostałe natomiast legitymują się wykształceniem zawodowym. Taka struktura wykształcenia może wskazywać na specyfikę tworzonych stanowisk pracy – w większości przypadków stanowisk operacyjnych / wykonawczych (np. kierowca, magazynier, mechanik), które nie wymagają specjalnych kwalifikacji. Jednakże z wywiadów wynika, że osoby o najwyższych kwalifikacjach formalnych zajmują takie stanowiska jak Manager Regionalny, Główny Księgowy czy Specjalista ds. marketingu i zwykle nie należą do rodziny założycielskiej. Jej członkowie legitymują się bowiem bardzo zróżnicowanym wykształceniem (od zasadniczego zawodowego po wyższe) i zajmują stanowiska na wszystkich szczeblach organizacyjnych (z Prezesem włącznie). Jak więc widać – w przypadku badanych firm rodzinnych, poziom wykształcenia nie ma większego wpływu na rodzaj zajmowanego stanowiska – zdecydowanie większe znaczenie ma tu przynależność rodzinna.

Analiza struktury wynagrodzeń w małych firmach rodzinnych

Atmosfera w miejscu pracy, poczucie sprawstwa czy odpowiedzialności za wykonywaną pracę (i trwałość oraz sukces firmy w przypadku firm ro-

dzinnych) bardzo często podnoszone były przez ankietowanych jako główne czynniki wpływające na motywację do pracy. Z kolei zapytani o czynniki, które mają największy wpływ na wzrost ich motywacji do pracy, niemal jednogłośnie wskazywali na wynagrodzenie (Firma A – 100%, Firma B – 80%, Firma C – 67%). Poproszeni o scharakteryzowanie obowiązującego w ich firmie systemu wynagradzania, ankietowani udzielili bardzo różnorodnych odpowiedzi (Tabela 1.).

Tabela 1. Składniki systemu wynagrodzeń

Które z poniższych elementów wchodzą w skład Pana/i wynagrodzenia?	Firma A (N=6)		Firma B (N=25)		Firma C (N=39)	
	Suma	udział %	Suma	udział %	Suma	udział %
premie miesięczne	0	0	12	48	31	79
premie kwartalne	0	0	2	8	0	0
premie roczne	0	0	2	8	1	3
nagrody dla pracownika miesiąca, kwartału, roku	0	0	5	20	6	15
nagrody z zysku	1	17	5	20	6	15
tylko wynagrodzenie zasadnicze	5	83	3	12	5	13

Źródło: opracowano na podstawie danych ankietowych.

Jak widać, pracownicy w Firmie A otrzymują w zdecydowanej mierze (83%) wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze, co – biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu [Pocztowski (red.) 2011] – może niekorzystnie wpływać na poziom motywacji do osiągania celów i przyjmowania odpowiedzialności za wynik finansowy organizacji. Inaczej sytuacja wygląda w Firmie B, gdzie samo wynagrodzenie zasadnicze otrzymuje 12% respondentów, a blisko połowa respondentów (sprzedawcy oraz przedstawiciele handlowi) otrzymuje premie miesięczne. Pozostali pracownicy mogą liczyć na premie kwartalne bądź roczne i/lub nagrody z zysku, a wybrani na nagrodę dla pracownika m-ca / kwartału / roku. W ostatniej z badanych firm najczęściej stosowanym (79%) rozwiązaniem jest premia miesięczna. Natomiast nagrody od zysku czy dla najlepszych pracowników stosowane są sporadycznie (po 15% wskazań). W przypadku tej firmy, składowe wynagrodzenia oraz częstotliwość wypłacania premii są najbardziej czytelne, ale to jej pracownicy (49% ankietowanych) są najmniej zadowoleni ze swojego wynagrodzenia (Tabela 2.).

Tabela 2. Zadowolenie z wynagrodzenia

Czy jest Pani/Pan zadowolony z wysokości aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia?	Firma A (N=6)		Firma B (N=25)		Firma C (N=39)	
	Suma	%	Suma	%	Suma	%
zdecydowanie tak	5	83	1	4	0	0
raczej tak	1	17	14	56	14	37
raczej nie	0	0	2	8	11	29
zdecydowanie nie	0	0	1	4	7	18
trudno powiedzieć	0	0	7	28	6	16

Źródło: opracowano na podstawie danych ankietowych.

Najbardziej zadowoleni z otrzymywanego wynagrodzenia są pracownicy firmy A, w całości będący współwłaścicielami i założycielami firmy (bądź członkami ich najbliższej rodziny). W firmie B blisko 60% pracowników wyraża swoje zadowolenie z poziomu otrzymywanego wynagrodzenia, przy czym blisko 30% ankietowanych nie umie określić, czy jest zadowolonych z otrzymywanego wynagrodzenia czy też nie. W przypadku firmy C niezadowolenie w dużej mierze może wynikać z subiektywnego odczuwania adekwatności przyznawanego wynagrodzenia do zajmowanego stanowiska oraz posiadanych kwalifikacji (Tabela 3.).

Tabela 3. Adekwatność wynagrodzenia

Czy uważa Pani/Pan, że aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani stanowiska i kwalifikacji?	Firma A (N=6)		Firma B (N=25)		Firma C (N=39)	
	Suma	%	Suma	%	Suma	%
zdecydowanie tak	4	67	1	4	0	0
raczej tak	0	0	16	64	10	26
raczej nie	2	33	2	8	12	31
zdecydowanie nie	0	0	1	4	9	23
trudno powiedzieć	0	0	5	20	8	21

Źródło: opracowano na podstawie danych ankietowych.

Ponownie – w firmie A odnotowano najwyższy odsetek osób, które postrzegają otrzymywane wynagrodzenie jako adekwatne do swoich kwalifikacji (67%), a w firmie B – najwięcej niezdecydowanych osób (20%). Biorąc pod uwagę otrzymane wyniki, można uznać, że w firmie B obowiązuje najbardziej sprawiedliwy (bo odpowiadający posiadanym kwalifikacjom) system wynagradzania. Potwierdzają to też odpowiedzi badanych

pracowników na pytanie dotyczące zasad przyznawania nagród (Tabela 4.). W Firmie B niemal wyłączenie przyznawana jest ona za jakość wykonywanej pracy oraz stopień zaangażowania. Najmniejszy poziom świadomości na temat nagród mają pracownicy w firmie A, gdzie połowa pracowników uważa, że nagrody w ogóle nie są przyznawane, natomiast pozostali zatrudnieni deklarują, że nagrody są, a ich otrzymanie zależy od zaangażowania lub zbiegu okoliczności.

Tabela 4. Przyznawanie nagród

Od czego zależy przyznanie nagrody w Państwa firmie	Firma A (N=6)		Firma B (N=25)		Firma C (N=39)	
	Suma	udział %	Suma	udział %	Suma	udział %
jakości wykonywanej pracy	0	0	18	72%	22	56%
stopnia zaangażowania	3	50	14	56%	19	49%
zbiegu okoliczności	2	33	2	8%	3	8%
szczęścia	0	0	2	8%	6	15%
wynika to z sympatii kierownika do pracownika	0	0	1	4%	1	3%
w moim miejscu pracy nagrody nie są przyznawane	3	50	1	4%	6	15%

Źródło: opracowano na podstawie danych ankietowych.

Czynniki niezależne od samego pracownika, takie jak zbieg okoliczności, szczęście czy sympatia kierownika, były najczęściej zaznaczane w firmie C (w stosunku do pozostałych badanych organizacji). Na szczęście i tam nagroda przyznawana jest w większości za jakość oraz stopień zaangażowania w pracę. Oprócz wynagrodzenia zasadniczego oraz zmiennego, pracownicy badanych firm mogą liczyć także na dodatkowe świadczenia (Tabela 5.).

Tabela 5. Świadczenia stosowane w praktyce funkcjonowania badanych przedsiębiorstw

Które ze świadczeń są stosowane w Pana/Pani firmie	Firma A (N=6)		Firma B (N=25)		Firma C (N=39)	
	Suma	udział %	Suma	udział %	Suma	udział %
telefon komórkowy	5	83	6	24	15	38
samochód służbowy	5	83	5	20	16	41
laptop	2	33	6	24	0	0
opieka medyczna	0	0	2	8	2	5

szkolenia	2	3%	18	72	2	5
dofinansowanie nauki języków obcych	1	17	0	0	0	0
pożyczki pracownicze	0	0	1	4	0	0
dofinansowanie kosztów uczenia się	1	17	1	4	0	0
karnety na basen, siłownię	0	0	0	0	0	0
wyjazdy integracyjne	2	33	10	40	0	0
inne (publiczna pochwała, dyplom)	2	33	4	16	1	3

Źródło: opracowano na podstawie danych ankietowych.

Jak widać, najbogatsze pakiety dostępne są dla pracowników dwóch pierwszych firm. I tak w firmie A prawie wszyscy pracownicy (5 z 6) mają służbowy telefon oraz samochód. Popularne są także laptopy (33%) oraz szkolenia i wyjazdy integracyjne (po 33% wskazań), a także dofinansowanie do nauki języków obcych i/lub dalszego uczenia. W firmie B z kolei największą popularnością cieszą się szkolenia (72%) – głównie produktowe oraz wyjazdy integracyjne (40%), a także „narzędzia pracy" – telefon, laptop oraz samochód służbowy. Ostatnia z badanych firm stawia przede wszystkim na wyposażenie pracowników w narzędzia pracy, tj. samochód oraz telefon służbowy (41% oraz 38%). Opieka medyczna czy szkolenia dotyczą do 5% respondentów, natomiast pozostałe świadczenia w ogóle nie występują w tej organizacji.

Uwagi końcowe

Analizując wyniki badań pilotażowych nasuwa się spostrzeżenie, że wynagradzanie w firmach rodzinnych stanowi duże wyzwanie, szczególnie dla osób, które niemal „przez przypadek" stały się przedsiębiorcami, a ich prężny rozwój był konsekwencją sprzyjających czynników wewnętrznych (dobry produkt/usługa), jak i zewnętrznych – koniunktura gospodarcza, czy dostęp do środków unijnych. Skutkiem tego w wielu przypadkach potencjał tkwiący w firmie oraz zatrudnionych w niej pracownikach nie jest w pełni wykorzystywany, a właściciele niejako uczą się zarządzać firmą „na bieżąco". Stąd też częsty brak jasnych procedur (m.in. przepływu informacji, zasad przyznawania kar i nagród/premii za realizację celów) oraz nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania wynagrodzeniami, a sami pracownicy, o ile nie należą do rodziny założycielskiej, bywają niezadowo-

leni z wysokości swoich wynagrodzeń. Przy czym – zdaniem właścicieli, wynagrodzenia są zwykle powyżej średniej w danej branży. Charakterystyczne dla badanych firm jest to, iż:

– ze względu na wielkość firmy brak jest profesjonalnej komórki personalnej, która czuwałaby nad przejrzystością i adekwatnością systemu wynagrodzeń,
– im wyższy udział członków rodziny w strukturze zatrudnienia, tym większy dysonans w odczuwaniu „sprawiedliwości" wynagrodzenia przez osoby spoza rodziny ze względu na preferencyjne wynagradzanie tych osób,
– duży udział zatrudnienia członków rodziny wpływa na brak jednoznacznego powiązania wynagrodzeń z efektami pracy oraz przyznawanie są na zasadzie przypadkowości premii i nagród, co powoduje niezadowolenie i demotywację wśród pracowników,
– składowe wynagrodzenia w firmach rodzinnych nie mają odzwierciedlenia w trendach rynkowych, gdzie – w zależności od grupy pracowniczej, udział wynagrodzenia zasadniczego waha się od 64 % (dla pracowników sprzedaży) do 88% (w przypadku administracji). Z kolei wynagrodzenie zmienne powinno stanowić ok. 32% w przypadku pracowników sprzedaży oraz 17–18% w przypadku kadry kierowniczej oraz produkcji i ok. 10% na stanowiskach administracyjnych [Pocztowski A. (red.) 2010, ss. 84–136],
– pakiet dodatkowych świadczeń jest mocno okrojony, co nie wynika bynajmniej z niskich dochodów badanych firm, ale być może z oszczędności bądź braku wiedzy na temat możliwych rozwiązań w tym zakresie.

Jak więc widać, zaprojektowanie efektywnego i motywacyjnego systemu wynagradzania nastręcza dużych trudności w praktyce małych firm rodzinnych. Rekomenduje się zatem, aby kierownictwo tychże firm przywiązywało większą wagę do śledzenia trendów rynkowych oraz badało poziom zadowolenia z wynagrodzenia, szczególnie w przypadku pracowników nie będących członkami rodziny założycielskiej.

Badania pilotażowe koncentrowały się jedynie na 3 firmach zatrudniających do 50 osób, a co za tym idzie – nieposiadających wyspecjalizowanych komórek ds. HR. Zatem wyników uzyskanych badań nie należy uogólniać na całą populację małych firm rodzinnych. Wymagane byłyby dalsze pogłębione badania na większej próbie badawczej bądź, dla porównania, rozszerzenie badań na średnie firmy. Można byłoby wtedy zobaczyć, czy

wraz z rozwojem / rozrostem struktur zatrudnienia, zwiększa się proces profesjonalizacji funkcji personalnej, a co za tym idzie – stosowania rynkowych rozwiązań w zakresie wynagrodzeń.

Bibliografia

Armstrong A., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, wyd. II, WoltersKluwer, Warszawa 2013.

Karaś R. (1995), *Elementy dochodów z pracy menedżerów* [w:] J. Orczyk (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Pocztowski A. (red.) (2011), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Raz A. E. (2002), *Emotions at work: normative control, organizations, and culture in Japan and America*, Harvard University Asia Center, Chicago.

Sapeta T. (2011), *Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń* [w:] A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Stachowska S. (2007), *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Dom Organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym,* Dom Organizatora, Toruń.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 265–278

Anna Lemańska-Majdzik

Politechnika Częstochowska

Determinanty satysfakcji zawodowej w ocenie pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych –wyniki badań własnych

Determinants of Work Satisfaction as Assessed by Employees of Family and Non-Family Businesses – Results of Own Study

Abstract: There is a relationship between an enterprise and its employees, regardless of the type of business activity or character of the company. Both in family and non-family businesses, employees' involvement in the functioning of the business impacts its result on operations and often its success. Employees' involvement may in turn depend on their work satisfaction. The aim of this paper is to present selected issues connected with work satisfaction, and to define work satisfaction and factors influencing employee satisfaction. A questionnaire survey of employees of family and non-family businesses operating in four voivodeships allowed to identify which factors and to what extent impact work satisfaction of those surveyed.
Key words: work satisfaction, satisfaction level, work satisfaction factors, market success, family business.

Wprowadzenie

Pomiędzy przedsiębiorstwem a jej pracownikami zachodzi silna relacja, którą można nazwać zależnością, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności czy charakter firmy. Zaangażowanie pracowników zależy od ich satysfakcji z wykonywanej pracy, zarówno w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak i nierodzinnych, a zaangażowanie to wpływa na funkcjonowanie

przedsiębiorstwa, w tym na jego wynik z działalności, często na sukces. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie, iż firmy rodzinne mogą sukces odnieść stosunkowo łatwiej, gdyż rodzina to korzystne środowisko dla zachowań przedsiębiorczych. A duch przedsiębiorczości wspierany przez wartości rodzinne może zmaterializować się jako sukces rynkowy [Kuraś, Tomski 2012, ss. 83–85]. Kryteria sukcesu przedsiębiorstwa na rynku [Lemańska-Majdzik, Tomski 2013, ss. 203–214], zarówno w modelu japońskim, jak i amerykańskim wyróżniają m.in. relacje pracowników z firmą. W relacjach tych pracownicy powinni integrować się z przedsiębiorstwem, a ich cele zawodowe powinny być spójne z celami przedsiębiorstwa. Problematyka ta jest szczególnie istotna w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż z jednej strony tego typu podmioty odznaczają się skłonnością do konfliktów wewnętrznych i nepotyzmu, który niestety przenosi się na nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny [Sipa 2014, ss. 22–33]. Z drugiej natomiast obecność rodziny może wpływać korzystnie na wewnętrzne relacje, zaangażowanie pracowników i kadry menedżerskiej w realizację celów firmy oraz ich oczekiwania wobec pracodawcy [Brzezinski 2011, s. 207]. Wpływu na dobrą kondycję przedsiębiorstwa można upatrywać w satysfakcji zawodowej jej pracowników. Wypadkowa wielu czynników, choć nie zawsze wielu, determinujących zadowolenie pracowników, składa się na wynik działalności przedsiębiorstwa, gdyż zadowolony pracownik pracuje lepiej wykonując bardziej starannie i z większym zaangażowaniem swoje obowiązki. Jak podkreśla Ł. Sienkiewicz, dla sukcesu rynkowego w turbulentnym otoczeniu niezbędni są pracownicy, którzy gotowi są uczyć się, co sprzyja reagowaniu na zmiany, kreatywności oraz łatwemu przystosowaniu się do wykorzystywania nowych metod czy narzędzi pracy [Sienkiewicz 2010, ss. 131–151].

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień dotyczących satysfakcji zawodowej, w tym zdefiniowanie satysfakcji zawodowej oraz określenie czynników, czy determinantów wpływających na zadowolenie pracowników. Badanie metodą ankietową wśród pracowników przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województw śląskiego, opolskiego, świętokrzyskiego oraz łódzkiego przeprowadzone zostało w styczniu 2015 roku. Na podstawie uzyskanych wyników określono, w jakim stopniu wybrane determinanty wpływają na zadowolenie badanych pracowników z wykonywanej pracy. Ponadto na podstawie badań zapre-

zentowano, na jakim poziomie wybrane czynniki wpływają na satysfakcję zawodową pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz nierodzinnych.

Determinanty satysfakcji zawodowej – wybrane aspekty

Satysfakcja zawodowa pracowników jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy w literaturze przedmiotu. Twórcą teorii motywacji powiązaną z satysfakcją zawodową był F. Herzberg, który na podstawie badań określił, iż ludzie głównie motywowani są przez potrzeby wyższe, takie jak: potrzeba osiągnięć, uznania i samorealizacji. Wyróżnił on dwie grupy motywatorów/czynników wpływających na satysfakcję, które można podzielić na tzw. czynniki zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne [za: Pauli 2010, ss. 95–11]. Do czynników zewnętrznych w przypadku satysfakcji zawodowej będą zaliczane te, które związane są z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy i wynagrodzeń, organizacji pracy i stosunków z przełożonymi. Natomiast do czynników wewnętrznych zaliczyć można te, które wynikają z charakteru pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego. Według A.M. Zalewskiej satysfakcja to pochodna jednego lub dwóch czynników składających się na fakt zadowolenia z pracy. Wśród czynników tych wyróżnić można zarówno czynniki emocjonalne, jak i poznawcze, a satysfakcja wynika z sądów na temat pracy w ujęciu całościowym lub częściowym [Zalewska 2006, ss. 289–304]. G. Bartkowiak podkreśla, iż satysfakcja to element szerzej pojmowanej motywacji, czy też dobrego samopoczucia człowieka, które wynika z zaspakajania potrzeb i aspiracji. Według autorki satysfakcja zawodowa może być utożsamiana z zadowoleniem z pracy [Bartkowiak 2009, s. 103]. Jak podkreśla Z. Sekuła, czynniki satysfakcji, czyli motywatory, w dużej mierze są uwarunkowane trafnością wyboru pracy oraz jej charakterem, m.in. różnorodnością, złożonością, odpowiedzialnością, samodzielnością czy możliwością wprowadzania zmian w procesy biznesowe, w tym wprowadzenia usprawnień [Sekuła 2008, s. 28].

W literaturze przedmiotu znaleźć można opinie, iż występuje zależność pomiędzy satysfakcją z pracy a efektywnością w pracy [Juchnowicz 2013, ss. 101–110], która może w dalszej mierze przyczynić się do wzrostu efektywności całej organizacji, a tym samym do jej rozwoju oraz sukcesu zawodowego jednostki. Ponadto zadowolenie z pracy, czyli satysfakcja zawodowa, wpływa nie tylko na rentowność organizacji, ale również na jej

konkurencyjność [Abdullah, Ramay 2012, ss. 89–102]. Konkurencyjność przedsiębiorstw, oznaczająca ich rywalizację, współzawodnictwo w zdobywaniu swojego miejsca na rynku jest najważniejszym mechanizmem prowadzącym do rozwoju gospodarczego kraju. Polskie przedsiębiorstwa, w tym również firmy małe i rodzinne, chcąc konkurować na rynku globalnym powinny lepiej wykorzystywać i skuteczniej rozwijać posiadany kapitał ludzki [Okręglicka 2014, ss. 393–405]. B. Sypniewska podkreśla, iż zadowolenie z pracy jest ściśle powiązane z wydajnością i jakością pracy wykonanej przez pracownika i w konsekwencji przekłada się na sukces organizacji, ponieważ zadowolony pracownik buduje i bierze udział w sukcesie każdej organizacji [Sypniewska 2014, ss. 57–71].

Satysfakcja zawodowa, jak podkreślają z kolei L.M. Saari oraz T.A. Judge to wypadkowa wielu czynników wynikających z m.in. postaw pracowniczych, pozytywnego czy negatywnego nastawienia do wykonywanej pracy oraz sposobu pomiaru satysfakcji [Saari, Judge 2004, ss. 395–407].

Satysfakcja zawodowa pracowników wynikać może również z okresu zatrudnienia w danej firmie, według badań, osoby krócej zatrudnione wykazują wyższy stopień satysfakcji z wykonywanej pracy w porównaniu z osobami zatrudnionymi dłużej niż 15 lat [Tomovska-Misoska i in. 2014, ss. 159–171]. Ponadto zadowolenie z pracy ma negatywny wpływ na dobrowolne rotacje pracowników, które wpływają na koszty działalności, szczególnie przedsiębiorstw wykorzystujących nowoczesne technologie [Kessler 2014, ss. 1028–1038].

Tabela 1. Hierarchia ważności czynników wpływających na satysfakcję wybranych grup pracowników (od najważniejszego do najmniej ważnego)

CZYNNIKI SATYSFAKCJI WŚRÓD PRACOWNIKÓW WYKONAWCZYCH	CZYNNIKI SATYSFAKCJI WŚRÓD PRACOWNIKÓW SAMODZIELNYCH (SPECJALISTÓW)	CZYNNIKI SATYSFAKCJI WŚRÓD DYREKTORÓW /WŁAŚCICIELI
wysokość wynagrodzenia	**wysokość wynagrodzenia**	stabilność zatrudnienia
stabilność zatrudnienia	**stabilność zatrudnienia**	możliwość rozwoju
sprawiedliwość przełożonego	możliwość rozwoju	możliwość awansu
sposób wynagradzania	**samodzielność działania**	**samodzielność działania**

relacje z przełożonym	wyposażenie stanowiska	wysokość wynagrodzenia
wyrozumiałość pracodawcy	sposób wynagradzania	sprawiedliwość przełożonego
wyposażenie stanowiska	relacje z przełożonym	kontakty ze współpracownikami
rodzaj wykonywanych zadań	**jasność informacji**	**jasność informacji**
kontakty ze współpracownikami	rodzaj wykonywanych zadań	dostępność informacji
możliwość rozwoju	kontakty ze współpracownikami	sposób wynagradzania
jasność informacji	sprawiedliwość przełożonego	rodzaj wykonywanych zadań
przestrzeganie przepisów BHP	elastyczność czasu pracy	relacje z przełożonym
elastyczność czasu pracy	wyrozumiałość pracodawcy	dostępność informacji
samodzielność działania	dostępność informacji	wyrozumiałość pracodawcy
możliwość awansu	**możliwość awansu**	przestrzeganie przepisów BHP
dostępność informacji	przestrzeganie przepisów BHP	elastyczność czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Springer 2011, ss. 162–180.

Ważność czynników wpływających na satysfakcję pracowników wynikać może, jak pokazuje w swoich badaniach A. Springer, z zajmowanego stanowiska i rodzaju wykonywanej pracy. Inny zestaw czynników będzie ważny i znaczący dla pracowników najniższego szczebla – pracowników wykonawczych, a inny dla specjalistów czy pracowników samodzielnych. Hierarchia ważności czynników satysfakcji zawodowej inaczej będzie wyglądać również w przypadków dwóch bardzo różnych grup pracowniczy, postrzegających często odmiennie swój zawód oraz wyniki pracy, tj. pracowników wykonawczych oraz dyrektorów, czy właścicieli przedsiębiorstw [Springer 2011, ss. 162–180]. W tabeli 1 przedstawiona została hierarchia ważności czynników wpływających na satysfakcję zawodową wybranych grup pracowniczych. Wśród pracowników wykonawczych i niższego szczebla duże znaczenie dla satysfakcji mają takie czynniki, jak: wysokość wynagrodzenia oraz stabilność zatrudnienia, natomiast wśród pracowników najwyższego szczebla, tj. dyrektorów, czy właścicieli przedsiębiorstw wśród czynników wpływających na satysfakcję zawodową można wyróżnić możliwość rozwoju, awansu czy samodzielność działania. Czynniki najmniej

wpływające na satysfakcję zawodową wśród pracowników wykonawczych to: samodzielność działania, możliwość awansu czy dostępność informacji. Natomiast wśród pracowników samodzielnych, czy specjalistów wyróżnić można dodatkowo przestrzeganie przepisów BHP. Dla pracowników najwyższego szczebla najmniej ważne wśród czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy jest m.in. elastyczność czasu pracy.

Metodyka badań empirycznych

Przeprowadzone badania własne miały na celu ocenę poziomu satysfakcji na podstawie wybranych czynników oraz określenie możliwości rozwoju osobistego wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w województwach śląskim, opolskim, świętokrzyskim i łódzkim. Ponadto celem badania była odpowiedź na pytanie:

– W jakim stopniu wybrane czynniki satysfakcji zawodowej wpływają na zadowolenie z wykonywanej pracy zatrudnionych pracowników?
– Czy poszczególne czynniki wpływające na satysfakcję pracowników są różne w grupie firm rodzinnych i nierodzinnych?

Dodatkowo na podstawie zebranego materiału badawczego dokonano porównawczej charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych oraz przedsiębiorstw, których pracownicy określali jako nierodzinne.

Badanie przeprowadzone zostało w styczniu 2015 roku. Kwestionariusz ankiety skierowany został do pracujących studentów studiów niestacjonarnych I stopnia, kierunku Finanse i Rachunkowość oraz II stopnia kierunku Zarządzanie na Politechnice Częstochowskiej. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Uczestnicy badania wypełniali anonimową ankietę składającą się z 13 zamkniętych pytań. Na podstawie analizy wypełnionych kwestionariuszy ankiet określono, iż 158 ankiet zostało wypełnionych prawidłowo. Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Wielkość grupy badawczej pozwala jednak na wyciągnięcie wstępnych wniosków i znalezienie prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

Dla potrzeb badania zdefiniowano pojęcie firmy rodzinnej celem wyodrębnienia do dalszej analizy grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Badani respondenci, określając czy są zatrudnieni w firmie rodzinnej czy nie, znali definicję i istotę tego rodzaju przedsiębiorstwa.

Charakterystyka przedsiębiorstw zatrudniających badanych pracowników

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzić można, że wśród przedsiębiorstw, których pracownicy określali satysfakcję zawodową, największą grupę stanowiły mikro firmy, zatrudniające do 9 pracowników i stanowiły one prawie 33% wszystkich przedsiębiorstw. Kolejna grupa firm to małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników i stanowiły one 27% wszystkich przedsiębiorstw. W sumie sektor MSP stanowił aż 76% wśród badanych pracowników firm.

Tabela 2. Charakterystyka porównawczaprzedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

		Przedsiębiorstwa rodzinne (n=46)	Przedsiębiorstwa nierodzinne (n=112)
LICZBA ZATRUDNIANYCH PRACOWNIKÓW W FIRMIE	0 – 9 osób	28	24
	10 – 49 osób	12	30
	50 – 249 osób	4	22
	250 i więcej osób	2	36
		Przedsiębiorstwa rodzinne(n=46)	Przedsiębiorstwa nierodzinne(n=112)
OKRES FUNKCJONOWANIA FIRMY NA RYNKU	do 1 roku	2	2
	1 – 5 lat	6	14
	5 – 10 lat	7	16
	powyżej 10 lat	24	80
		Przedsiębiorstwa rodzinne(n=46)	Przedsiębiorstwa nierodzinne(n=112)
PODSTAWOWY RODZAJ DZIAŁALNOŚCI FIRMY	produkcja	12	28
	handel	8	18
	usługi	20	38
	inne/mieszane	6	28

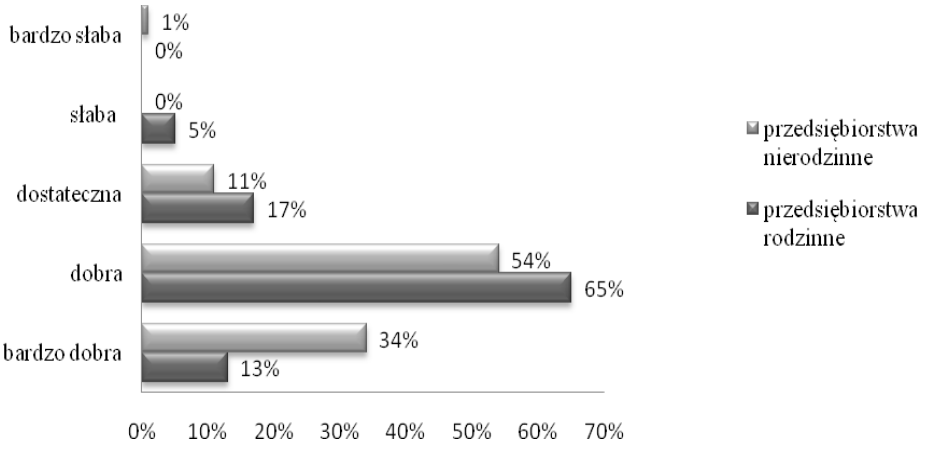
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podczas badań pracownicy przedsiębiorstw określali, czy pracują w firmie rodzinnej czy w firmie nierodzinnej. Taka deklaracja respondentów pozwoliła na charakterystykę porównawczą i analizę zebranego materiału pod kątem przedsiębiorstw rodzinnych i przedsiębiorstw nierodzinnych.

Analizując podstawowe informacje o przedsiębiorstwach można zauważyć, iż w grupie przedsiębiorstw rodzinnych dominowały firmy zatrudniające do 9 pracowników, czyli mikrofirmy, średnie i duże przedsiębiorstwa to zaledwie 6 przedsiębiorstw. W większości okres funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych wynosił powyżej 10 lat, a podstawowy rodzaj działalności to usługi, co stanowi prawie 44% wśród wszystkich firm rodzinnych (porównaj tabela 2).

Na podstawie badań wskazać można, iż około 78% pracowników firm rodzinnych ocenia pozycję firmy na rynku bardzo dobrze i dobrze, a 22% ocenia słabo i dostatecznie. Prawie 88% pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach nierodzinnych określa, iż ich firma ma bardzo dobrą lub dobrą pozycję na rynku. Wynika z tego, iż proporcjonalnie do wielkości badań większa grupa pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych, aż o 10%, wskazuje na dobrą kondycję ich przedsiębiorstwa na rynku (wykres 1).

Wykres 1. Ocena pozycji firmy na rynku wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ocena czynników satysfakcji zawodowej wśród pracowników

Dla oceny satysfakcji zawodowej wybranych zostało 9 czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy. Badani pracownicy przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych oceniali w pięcio-stopniowej skali wpływ danego czynnika na satysfakcję z wykonywanej pracy.

Na podstawie badań okazało się, iż zarówno wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak i nierodzinnych średnia ocena poszczególnych determinantów wpływających na satysfakcję zawodową nie osiągnęła maksymalnej wartości w pięciostopniowej skali. Ogólnie najwyżej przez badanych pracowników oceniony został czynnik poczucie bezpieczeństwa, w tym pewność zatrudnienia, na poziomie średnio 4, czynnik ten miał najwięcej ocen bardzo dobrych, bo aż 56 oraz dobrych, 68 wskazań. Kolejnymi wskazywanymi czynnikami okazały się: atmosfera w pracy, na średnim poziomie 4, przy 56 ocenach bardzo dobrych oraz 52 ocenach dobrych, polityka wobec pracowników, przy 54 ocenach bardzo dobrych oraz 58 ocenach dobrych oraz ogólne warunki pracy na średnim poziomie 4 – ocena dobra. Wśród wybranych czynników, wpływających na satysfakcję zawodową pracowników, najsłabiej oceniane zostały, na podstawie przeprowadzonych badań, takie czynniki jak: dodatkowe świadczenia socjalne oraz wynagrodzenia na średnim poziomie dostatecznym (ocena 3). Warto zauważyć, iż dodatkowe świadczenia socjalne uzyskały najwyższą liczbę ocen niedostatecznych wśród badanych pracowników przedsiębiorstw (tabela 3).

Tabela 3. Ocena czynników satysfakcji zawodowej wśród pracowników firm rodzinnych i nierodzinnych

WYBRANE CZYNNIKI SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ	OCENA CZYNNIKA SATYSFAKCJI*					ŚREDNIA OCENA
	1	2	3	4	5	
poczucie bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia)	4	6	26	68	56	4
atmosfera – stosunki międzyludzkie	4	16	30	52	56	4
polityka wobec pracowników (forma zatrudnienia, opieka socjalna)	4	12	30	58	54	4
ogólne warunki pracy	0	4	26	78	50	4
możliwość awansu	14	22	59	40	38	3
inwestycje w rozwój pracownika (szkolenia, opłacanie nauki)	18	32	34	38	36	3
system nagradzania pracowników, premie, itp.	10	18	64	34	32	3
wynagrodzenie	6	14	58	58	22	3
dodatkowe świadczenia socjalne	32	28	32	40	26	3

* ocena: 1 – niedostateczna, 5 – bardzo dobra

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, iż w grupie czynników wyróżnić można inną hierarchię ważności determinującą satysfakcję zawodową pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych w porównaniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Wśród pracowników firm rodzinnych najwyżej ocenione zostały takie czynniki, jak: atmosfera w pracy, poczucie bezpieczeństwa, pewność zatrudnienia, warunki pracy oraz polityka wobec pracowników, średnia ocena na poziomie 4. Wśród pracowników deklarujących zatrudnienie w przedsiębiorstwach nierodzinnych, do grupy najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję zawodową zaliczyć można: pewność zatrudnienia, politykę wobec pracowników, w tym: formę zatrudnienia, opiekę socjalną oraz stosunki międzyludzkie, średnia ocena dla tych determinantów wynosiła 4.

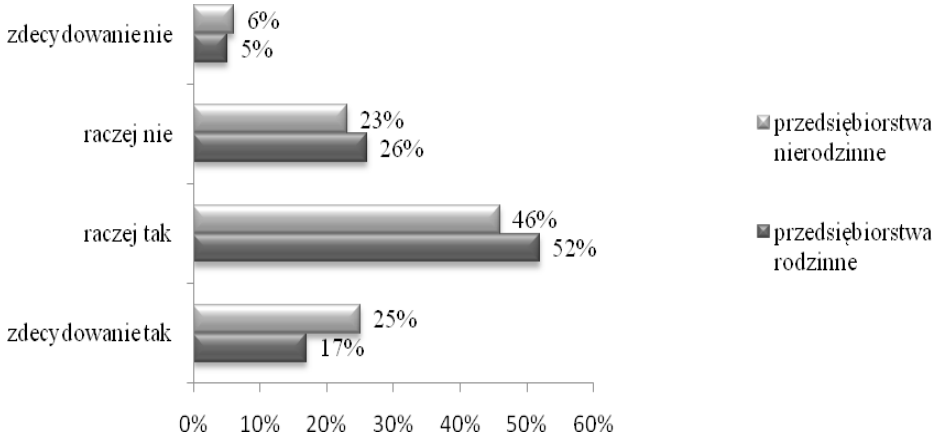
Tabela 3. Hierarchia ważności czynników wpływających na satysfakcję zawodową pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych oraz w firmach nierodzinnych (od najważniejszego do najmniej ważnego)

CZYNNIKI SATYSFAKCJI WŚRÓD PRACOWNIKÓW FIRM RODZINNYCH	CZYNNIKI SATYSFAKCJI WŚRÓD PRACOWNIKÓW FIRM NIERODZINNYCH
atmosfera – stosunki międzyludzkie	poczucie bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia)
poczucie bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia)	polityka wobec pracowników (forma zatrudnienia, opieka socjalna)
warunki pracy	atmosfera – stosunki międzyludzkie
polityka wobec pracowników (forma zatrudnienia, opieka socjalna)	warunki pracy
system nagradzania pracowników, premii, itp.	inwestycje w rozwój pracownika (szkolenia, opłacanie nauki)
wynagrodzenie	system nagradzania pracowników, premii, itp.
możliwość awansu	dodatkowe świadczenia socjalne
dodatkowe świadczenia socjalne	możliwość awansu
inwestycje w rozwój pracownika (szkolenia, opłacanie nauki)	wynagrodzenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród czynników satysfakcji zawodowej, które są najniżej oceniane przez pracowników przedsiębiorstw rodzinnych, wyróżnić można: dodatkowe świadczenia socjalne oraz inwestycje w rozwój pracownika, natomiast wśród pracowników przedsiębiorstw nierodzinnych odpowiednio: możliwość awansu oraz wynagrodzenie. W obu badanych grupach pracowniczych odnotowano w pierwszych czterech pozycjach w hierarchii ważności czynników wpływających na satysfakcję pracowników, praktycznie te same cztery determinanty, które jednak ułożyć można, na podstawie przeprowadzonych badań, w innej kolejności. Zauważyć jednak należy, iż pracownicy firm rodzinnych wśród wybranych 9 czynników satysfakcji, na ostatnim miejscu wskazali inwestycje w rozwój pracownika (szkolenia, opłacanie nauki), czynnik ten jest słabo oceniany przez badanych pracowników, na poziomie średniej wartości 2,8 (ocena poniżej dostatecznej), podczas gdy wśród pracowników firm nierodzinnych czynnik ten oceniany został na miejscu piątym z średnią wartością 4 (ocena dobra). Wśród pracowników przedsiębiorstw nierodzinnych na ostatnim miejscu ze średnią oceną na poziomie 3 (ocena dostateczna), badani respondenci wyróżnili wynagrodzenie, które w grupie pracowników firm rodzinnych zostało określone w hierarchii na miejscu szóstym ze średnią oceną 4 (ocena dobra) (tabela 3).

Wykres 2. Ocena możliwości rozwoju osobistego pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badając możliwości rozwojowe pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych określono, na podstawie badań,

czy praca w firmie umożliwia rozwój osobisty pracownika, wynikający z poszerzania swoich umiejętności, kompetencji oraz podnoszenia kwalifikacji. Okazało się, iż 69% pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych określa, że taki rozwój nastąpił, a jedynie 5% badanych pracowników zdecydowanie temu zaprzecza. Wśród pracowników zatrudnionych w firmach nierodzinnych zaobserwowano podobne wyniki, gdyż 71% określa, iż zatrudnienie w firmie pozwala mu na rozwój, w tym 25% wszystkich badanych potwierdza to w sposób zdecydowany (wykres 2).

Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne wśród pracujących studentów studiów niestacjonarnych I stopnia, kierunku Finanse i Rachunkowość oraz II stopnia kierunku Zarządzanie na Politechnice Częstochowskiej, miały na celu ocenę poziomu satysfakcji na podstawie wybranych czynników oraz określenie możliwości rozwoju osobistego wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz nierodzinnych. Ponadto celem badania była odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu wybrane czynniki satysfakcji zawodowej wpływają na zadowolenie z wykonywanej pracy zatrudnionych pracowników oraz czy poszczególne czynniki, wpływające na satysfakcję pracowników, są różne w grupie firm rodzinnych i nierodzinnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród wszystkich pracowników największy wpływ na satysfakcję zawodową ma poczucie bezpieczeństwa, w tym pewność zatrudnienia oraz atmosfera w pracy. Te czynniki satysfakcji zawodowej ocenione zostały przez badanych pracowników na poziomie cztery w pięciostopniowej skali. Ważnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję pracowników okazała się również polityka wobec pracowników, ten czynnik wskazany został na trzecim miejscu wśród wybranych dziewięciu determinantów. Ponadto na podstawie przeprowadzonych badań określono, iż w grupie czynników wyróżnić można inną hierarchię ważności, determinującą satysfakcję zawodową pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych w porównaniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach nierodzinnych. W obu badanych grupach określono, w pierwszych czterech pozycjach w hierarchii ważności czynników wpływających na satysfakcję pracowników, te same cztery czynniki, które jednak ułożyć należy w innej kolejności. Dla pracowników

firm rodzinnych najważniejsze czynniki wpływające na satysfakcję zawodową to: atmosfera w pracy oraz poczucie bezpieczeństwa, podczas gdy wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach nierodzinnych to: poczucie bezpieczeństwa i polityka wobec pracowników. Najmniej ważne czynniki satysfakcji zawodowej wśród pracowników firm rodzinnych to inwestycje w rozwój pracownika, natomiast wśród pracowników przedsiębiorstw nierodzinnych wynagrodzenie. Na podstawie badań wnioskować można, że zatrudnienie w firmie rodzinnej wpływa na atmosferę w pracy, poczucie bezpieczeństwa, co zachęca pracowników do wskazywania owych czynników jako determinujących ich satysfakcję. Prawie ¾ pracowników, bez względu na to, czy zatrudnieni są w firmach rodzinnych, czy nierodzinnych, określa, że obecne zatrudnienie w danej firmie umożliwia im rozwój osobisty, wynikający z poszerzania umiejętności, kompetencji oraz podnoszenia kwalifikacji.

Prezentowane powyżej wyniki stanowią wycinek przeprowadzonych badań empirycznych, na podstawie uzyskanych wyników badań określono również m.in:

– Jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na wybrane elementy zarządzania firmą, w tym firmą rodzinną?
– Jakie czynnikiwpływają na komunikację w firmie?
– Które czynniki wpływają, i w jakim stopniu, na ocenę pracowników firmy?
– Jakie zmiany w firmie mogłyby wpłynąć na jej lepszą organizację?

Bibliografia

Abdullah Ramay M.I. (2012), *Antecedents of Organizational Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan*, "Serbian Journal of Management", Vol. 7 (1).

Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w Pracy. Od Stresu do Sukcesu w Organizacji*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Brzeziński A. (2011), *Specyfika interesariuszy firmy rodzinnej* [w:] *Znaczenie mikro i makro procesów w funkcjonowaniu i rozwoju systemu społeczno-ekonomicznego,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XII, zeszyt 12..

Juchnowicz M. (2013), *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse", tom 11, nr 4.1.

Kessler LL. (2014), *The effect of job satisfaction on IT employees turnover intention in Israel*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, July, Vol. 23, No 1.

Kuraś P., Tomski P. (2012), *Rola strategii niszy rynkowej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym,* M. Sipa, K. Wolniakowska (red. nauk.), Seria Monografie nr 257, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 98 Seria: Administracja i Zarządzanie (25).

Okręglicka M. (2014), *Adoption and Use of ICT as a Factor of Development of Small and Medium-sized Enterprises in Poland*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 7, cz. I.

Pauli U. (2010), *Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 828.

Saari L.M., Judge T.A. (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, "Human Resource Management", Winter, Vol. 43, No. 4.

Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.

Sienkiewicz Ł. (2010), *Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa* [w:] *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacyjnej*, S. Borkowska (red. nauk.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Sipa M. (2014), *Polska przedsiębiorczość rodzinna wobec wyzwań zmian pokoleniowych* [w:] *Zarządzanie współczesną organizacją*, M. Sipa, K. Wolniakowska (red. nauk.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy zarządzania", Vol. 9, nr 4 (34).

Sypniewska B.A. (2014), *Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction*, "Contemporary Economics", Vol. 8, Issue 1.

Tomovska-Misoska A., Stefanovska-Petkovska M., Ralev M., Krliu-Handjiski V. (2014), *Workspace as a factor of job satisfaction in the banking and ICT industries in Macedonia*, "Serbian Journal of Management", September, Vol. 9, No 2.

Zalewska A.M. (2006), *Zadowolenie z pracy w zależności od reaktywności i wartości stymulacyjnej pracy*, „Przegląd Psychologiczny", tom 49, nr 3.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 279–291

Anna Śleszyńska-Świderska

Uniwersytet w Białymstoku

Anna Busłowska

Uniwersytet w Białymstoku

Kształtowanie systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych

Shaping the Motivation System in Family Businesses

Abstract: Motivation is one of the functions of management. Each organization should establish its own system of motivation. This also applies to family businesses. It seems that in this type of companies all people are more motivated to succeed than other companies because it works "at home". Financial criterion will have a dominant role here, but a nagging is that the participation of other motivating factors. Keep in mind that a proper system of motivation of each organization should be based on identified needs of people working in it. The article is therefore an attempt to identify the main factors of motivation in family businesses in terms of theoretical and practical. For these as a research methods used literature studies and case study.
Key words: motivation, family business, motivation tools.

Wstęp

Współczesne organizacje muszą mieć świadomość, że pracownik i jego zadowolenie z pracy są ważne w odniesieniu sukcesu całej firmy. Kluczową rolą w osiągnięciu tego celu jest stworzenie skutecznego systemu motywacji. Motywacja to jedna z funkcji zarzadzania. Skuteczne kierowanie pod-

władnymi wymaga indywidualnego podejścia do nich. Każdy jest inny, ma własne potrzeby i cele, to, co jednego zmotywuje do pracy, dla innego może byćniewystarczające. System motywacyjny ulega ciągłej ewaluacji, ponieważ istnieje coraz większa świadomość, że pozycja firm na rynku zależy w dużej mierze od jej pracowników. Widzi się w nich kapitał, a nie tylko koszty. Problem skutecznej motywacji nabiera jeszcze większego znaczenia w firmach rodzinnych. Część albo całość załogi stanowią w nich osoby będące członkami danej rodziny. Warto zwrócić tutaj uwagę, że założyciele takich przedsiębiorstw budują je od podstaw, inwestując nie tylko kapitał, ale czas, energię. Tym samym traktują tę firmę jak „dziecko", kolejnego członka rodziny. Pojawia się więc pytanie, jak i czym skutecznie motywować w tego rodzaju przedsiębiorstwach. W związku z tym celem głównym niniejszego artykułu jest identyfikacja stosowanych narzędzi motywowania pracowników w firmach rodzinnych. Dla osiągnięcia sformułowanego celu jako metody badawcze wykorzystano studia literaturowe oraz przedstawienie i analiza studium przypadku.

Pojęcie i zasady systemu motywacyjnego

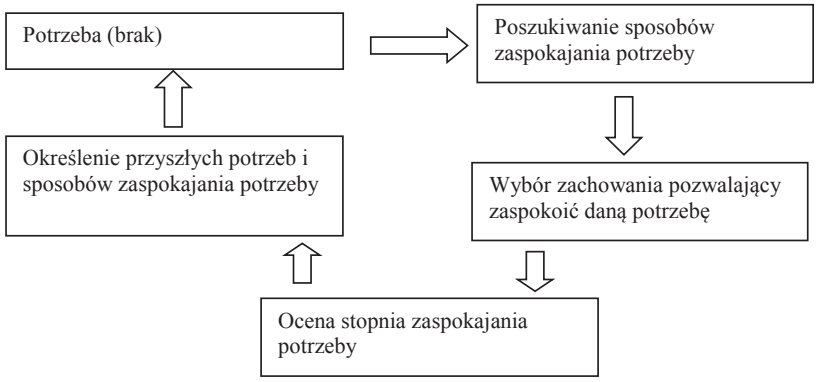
Pojęcie motywacji jest bogato opisane w literaturze przedmiotu i jest ciągłym przedmiotem badań. Definicja Cz. Sikorskiego ujmuje motywację jako proces zachodzący w ludzkiej świadomości, w wyniku którego pojawia się chęć (czyli motyw, pobudka lub napięcie motywacyjne) robienia czegoś. Motywacja zachodzi wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie jakiejś niezaspokojonej potrzeby i następuje gotowość podjęcia działania w celu jej zaspokojenia [Sikorski 2004, s. 7]. Podobnie do pojęcia motywacji podchodzi S.P. Robbins, który definiuje ją jako chęć robienia czegoś, zależną od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby. Uświadomienie sobie takiej potrzeby powoduje pojawienie się motywów, które mogą mieć źródło w potrzebach pierwotnych (podstawowych) lub / i wtórnych (wyższego rzędu) [Walkowiak 2007, ss. 69–72]. Inne teorie, które zwracały uwagę na zaspokajanie potrzeb jako główne motywy działania danej jednostki to np. teoria potrzeb Maslowa czy teoria ERG. Pierwsza z nich jako potrzeby motywujące ludzkie działania wskazuje potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji (przynależności), szacunku i miłości i samorealizacji. Druga za motywatory ludzkiego działania wskazuje na potrzeby egzystencjonalne, relacji i rozwoju [Griffin 2004, s. 519]. W firmach

rodzinnych w szczególności znaczenia nabiera podejście do motywacji od strony teorii potrzeb. Przedsiębiorstwo rodzinne zapewnia bowiem nie tylko zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu (samorealizacja, szacunek), ale w szczególności zaspokaja podstawowe potrzeby egzystencjonalne dla członków danej rodziny. Ponadto w teorii motywacji znajdujemy wiele koncepcji, które usiłują zdefiniować zachowania się ludzi w organizacji. Zdaniem S. Borkowskiej motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i celów działania dla osiągnięcia celu motywacyjnego [Borkowska 1985, s. 11]. Według definicji J.A.F. Stonera motywacja to coś, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi [Stoner, Wankel 1992, ss. 23–24]. M. Armstrong definiuje motywację jako zachowanie ukierunkowane na cele, czyli ludzie są motywowani, gdy za określone postępowanie spodziewają się nagrody, która zaspokoi ich potrzeby [Armstrong 2005, s. 211]. Motywacja jest także rozpatrywana jako wewnętrzny stan umysłu, np. marzenia, życzenia, który pobudza daną osobę do określonych działań. Ta motywacja przyjmuje formę czterech stanów psychologicznych [Quinn, Faerman, Thompson i in. 2007, s. 269]:

– znaczenia – obejmuje zalety danego zadania, zajęcia, będące siłą napędową danej osoby,
– kompetencji, czyli wiara we własne możliwości realizacji danego zadania,
– samookreślenia, swoboda postępowania, autonomia własnych działań w dążeniu do wykonania zadania,
– wpływu, stopień, w jakim dana osoba może oddziaływać na wyniki pracy.

Podsumowując powyższe rozwiązania na potrzeby danego artykułu, motywację można określić jako proces, w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś. Motywacja stanowi zatem źródło i kierunek ludzkich zachowań. Pojawia się wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie jakiejś niezaspokojonej potrzeby i pojawia się gotowość do podjęcia działania w celu jej zaspokojenia. Schematycznie ukazuje to rysunek 1.

Rysunek 1. Schemat systemu motywacji



Źródło: R.W. Griffin (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 519.

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy poziomy motywacji [Kopertyńska 2009, s. 14]:

– podporządkowanie, czyli bezwarunkowe wykonywanie poleceń przełożonego;
– identyfikacja celu, czyli określenie celu, który rodzi pragnienie jego osiągnięcia, a zatem wzmaga motywację;
– zaangażowanie, czyli sprawienie, aby pracownik uważał cel za własny, aby osiągnąć ten poziom, pracownik musi zrozumieć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie.

Mając na uwadze specyfikę firm rodzinnych, trzeci poziom motywacji powinien być docelowym w tych przedsiębiorstwach, a staraniem właściciela powinno być dążenie, aby cele prowadzonej przez niego działalności stały się celami współpracowników, jeżeli są zatrudniani. W szczególności należy stworzyć środowisko sprzyjające dobrej współpracy (właściwych warunków pracy) oraz inspirowanie współpracowników do zwiększenia wysiłku związanego z pracą. Czynnik ludzki stanowi dominujący udział w budowaniu pozycji konkurencyjnej. Z tego względu niezależnie od rodzaju firm ludzie powinni być zatem traktowani jako cenny kapitał, a system motywacyjny powinien sprzyjać zachęcaniu i angażowaniu się w obowiązki zawodowe w sposób najkorzystniejszy dla organizacji i zarazem dający satysfakcję danej osobie.

Firma rodzinna – zagadnienia teoretyczne

Firmy rodzinne to specyficzny rodzaj przedsiębiorstwa, w którym w przeciwieństwie do firm nierodzinnych, zarządzanie całym podmiotem

pozostaje w rękach rodziny. Aczkolwiek specyfika firmy rodzinnej w pierwszej chwili wydawać się może oczywista, to jednak problem ze wskazaniem definicji firmy rodzinnej, która w jednoznaczny sposób pokazywałby jej specyfikę, napotyka wielu badaczy. Stąd w literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji firmy rodzinnej.

Problemy związane z definiowaniem firmy rodzinnej dotyczą przynajmniej trzech ważnych kwestii [Safin 2002, ss. 1–2]. Pierwsza związana jest z tym, że w Polsce nadal brak badań nad firmami rodzinnym, które prowadzone byłyby cyklicznie. Pozwoliłoby to na lepsze śledzenie zmian zachodzących w obrębie funkcjonowania firm rodzinnych, a tym samym stałe powiększanie zestawu cech oddających specyfikę ich działalności. Co prawda podkreślić należy, że w ostatnich kilku latach zaobserwować można niewątpliwy wzrost badań prowadzonych w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, to jednak skala tych badań jest wciąż jeszcze niewystarczająca. Rodzi to potrzebę prowadzenia dalszej i bardziej pogłębionej eksploracji w tym obszarze. Druga kwestia to zasięg działalności firm rodzinnych, które z reguły mają charakter lokalny. Czynniki lokalne mogą w tej sytuacji wpływać na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych. Trzecia i często akcentowana przez badaczy kwestia to fakt łączenia przez firmy rodzinne dwóch instytucji o różnych celach. Instytucjami tymi są rodzina i przedsiębiorstwo. Celem rodziny jest przede wszystkim zapewnienie bytu jej członkom poprze zaspokajanie ich potrzeb, a celem przedsiębiorstwa jest dbanie o jego rentowność poprzez zaspokajanie potrzeb otoczenia, z czym łączy się podejmowanie ryzyka.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że firmę można określić jaką rodzinną, gdy:

- występują w niej przynajmniej dwa pokolenia rodziny, których połączenie wywarło wpływ nie tylko na sposób prowadzenia firmy i jej interesy, ale i cele rodzinne [Donelley 1964, s. 4];
- pracuje w niej co najmniej dwóch członków rodziny sprawujących kontrolę nad zarządzaniem i finansami, sukcesja bądź się odbyła, bądź dopiero będzie miała miejsce [Ashley-Cotleur, West King 1999, s. 14];
- co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie, które należy do jednego z nich [Fleming 2000, ss. 106–107];
- jest zaplanowane przejęcie przez młodszego członka rodziny od starszego członka lub gdy miało już to miejsce [Donckels, Fröhlich 1991, ss. 95–101].

Aczkolwiek zaprezentowane powyżej podejścia do firmy rodzinnej są jednymi z wielu, to na ich podstawie specyfikę działalności firm rodzinnych sprowadzić można do faktu sukcesji, za sprawą której firma pozostaje stale w rękach rodziny. Aczkolwiek w firmach rodzinnych zatrudnia się także pracowników nienależących do grona rodziny, to nie zmienia to specyfiki tego przedsiębiorstwa. Pomiędzy pracownikami należącymi do rodziny i tymi spoza rodziny w wielu przypadkach zauważyć można odmienne podejście do spraw związanych z działalnością firmy. Podczas gdy pracujący członek rodziny w swoich działaniach będzie kierował się przede wszystkim kwestią zapewniania bezpieczeństwa finansowego pozostałych członków rodziny i utrzymania przez cały czas kontroli na firmą, pracownik nienależący do rodziny w swoich działaniach będzie kierował się przede wszystkim dążeniem do zapewniania bezpieczeństwa finansowego członków jego rodziny, a myślenie o sprawach związanych z rozwojem firmy przesunie na dalszy plan. W tym kontekście kluczowym pytaniem staje się uzyskanie odpowiedzi na pytanie – jak zmotywować pracowników, by dawali z siebie dla firmy to co najlepsze?

Specyfika podejścia do motywowania w firmach rodzinnych

W przypadku firmy rodzinnej, podejście do zagadnienia motywacji należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony mamy bowiem właścicieli firmy i innych członków rodziny będących potencjalnymi sukcesorami, a z drugiej innych pracowników spoza rodziny. Bodźce kierujące działaniem każdej ze stron są zupełnie inne i nie sposób ich ze sobą porównać. Dlatego w procesie kształtowania systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego, istotna jest analiza i pielęgnowanie czynników i instrumentów motywujących każdą z tych grup [Pasterski 2014, s. 20]. Należy przy tym mieć na uwadze, że pewne praktyki z zakresie motywowania mogą mieć motywujący wpływ na jedną grupę, a demotywujący na drugą.

Eksperci HR twierdzą, że pieniądze dla pracownika to nie wszystko. Czy jednak teza ta znajduje odzwierciedlenie w praktyce? Rozmawiając z osobami pracującymi odnieść można inne wrażenie. Większość z nich bowiem chciałaby zarabiać więcej [Pasterski 2014, s. 24]. Tylko czy wzrost wynagrodzenia przełożyłby się na wzrost zaangażowania pracownika?

W tradycyjnym modelu motywowania dominuje założenie, że ludzie nie

są chętni do pracy. Dlatego, aby ich zmotywować, obok płacy niezbędny jest ścisły nadzór i instrukcje wykonywania pracy. Pracownicy tolerują w tym przypadku pracę, gdy otrzymują przyzwoite wynagrodzenia. Jednakże niewielu pracowników chce i potrafi wykonywać pracę opartą na twórczości, samokierowaniu i samokontroli. Pracownicy w tym podejściu preferują wykonywanie prostych i łatwych do wyuczenia czynności [Piotrowski, Światkowski 2000, ss. 87–88]. Dostrzegalne jest w tej sytuacji odwoływanie się do zaspokojenia potrzeb egzystencjalnych.

W innym podejściu do motywowania przyjmuje się, że praca jest dla człowieka czymś naturalnym, w związku z czym dla pracownika ważniejsze jest bycie użytecznym i zaspokojenie potrzeb społecznych, aniżeli pieniądze, jakie otrzymuje za pracę. Istotne są zatem przyjazna atmosfera w pracy, przynależność do grup nieformalnych, a także zapewnienie pracownikom pewnej swobody działania i dostępu do informacji o planowanych działaniach w przedsiębiorstwie [Kawka, Listwan 2010, ss. 180–181]. Kluczową rolę w tym podejściu odgrywa zatem kształtowanie stosunków międzyludzkich.

Najbardziej współczesnym podejściem do motywowania jest model zasobów ludzkich, w którym podkreśla się, że to nie instrukcje i ścisły nadzór prowadzą do wzrostu efektywności pracy podwładnych, ale rozszerzenie wpływów, samokontroli i samokierowania [Piotrowski, Światkowski 2000, ss. 87–88]. Zgodnie z tym podejściem, pracownicy w takich warunkach wykazują większe chęci uczestnictwa w życiu firmy. Nie tylko chętniej uczestniczą w osiąganiu celów organizacji, ale dążą bardziej do wniesienia wkładu własnego w rozwój organizacji [Kawka, Listwan 2010, ss. 180–181].

Odnosząc powyższe podejścia do motywowania, należy podkreślić, że w firmach rodzinnych zatrudniających także pracowników niebędących członkami rodziny często spotyka się praktyki działające demotywująco na tychże pracowników. Do praktyk tych zaliczyć można np. lepsze traktowanie członków rodziny w pracy, zatrudnianie członków rodzinnych o zaniżonych kompetencjach, przyznawanie wyższego wynagrodzenia za tą samą pracę wykonywaną przez członka rodziny i pracownika spoza niej czy przyznawanie większych wpływów oraz możliwości samokontroli i samokierowania dla członków rodziny zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach pracy co podwładni nieprzynależący do rodziny. W tej sytuacji nawet przyznanie wyższego wynagrodzenia podwładnemu spoza

rodziny nie zmotywuje go do lepszego wykonywania powierzonych mu obowiązków. Dodatkowo często sam sposób rozumowania takiego pracownika w kategoriach – to nie moja firma, więc robię tylko to co muszę, może utrudniać motywowanie. Dotyczy to także zatrudnionych członków rodziny, którzy często uważają, że mogą mówić i robić wszystko bez żadnych konsekwencji.

Błędem często popełnianym w rodzinnym biznesie jest bowiem zakładanie przez właściciela, że każdy zatrudniony powinien być maksymalnie zmotywowany do pracy, gdyż jeżeli firma się rozwija, to każdy na tym korzysta. O ile jest to jednak oczywiste dla pracujących członków rodziny, niekoniecznie musi być tak samo oczywiste dla pozostałych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Niewątpliwie jednak przyznać trzeba, że w powszechnej opinii to członkowie rodziny powinni wykazywać zwiększoną motywację do pracy w porównaniu z innymi pracownikami Nie zmienia to jednak tego, że w podejściu do motywowania najważniejsze jest sprawiedliwe traktowanie każdego pracownika, a przez to dążenie do zaspokojenia w jednakowym lub przynajmniej podobnym stopniu potrzeb każdego z nich.

Motywowanie pracowników firm rodzinnych – ujęcie praktyczne

Zidentyfikowane problemy i właściwości związane z motywacją w firmach rodzinnych, opisane w literaturze przedmiotu, znajdują swoje odbicie w praktyce. Właścicieli wybranych firm rodzinnych w Łomży (woj. podlaskie) zapytano o ocenę systemu motywacyjnego firmy i sposoby motywowania zatrudnionych pracowników. Z uwagi na ograniczoną możliwość wypowiedzi w niniejszym artykule przedstawiono trzy przypadki zbadanych przedsiębiorstw.

Jedną ze zbadanych firm jest przypadek przedsiębiorstwa z branży handlowej, które zatrudnia na stałe 10 osób, w tym 4 pracowników należących do rodziny i 6 spoza rodziny. Właściciel przedsiębiorstwa, zapytany o sposób motywowania swoich podwładnych, stwierdził, że do każdego z zatrudnionych stara się podchodzić indywidulanie. Aczkolwiek w motywowaniu, obok premii, przeważają głownie pochwały i awanse i – jak podkreślił właściciel – zdarzają się również sytuacje, w których stosuje kary w postaci nagań i upomnień. Ponadto pracownicy mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach, na których poszerzają swoje kompetencje. Właś-

ciciel przedsiębiorstwa zaznaczył także, że niezwykle ważnym elementem stosowanego systemu motywacyjnego jest angażowanie pracowników we wspólne rozwiązywanie problemów. Sprzyja to nie tylko temu, że pracownicy bardziej utożsamiają się z firmą, ale wywiera także pozytywny wpływ na relacje pomiędzy pracownikami. Dopełnianiem systemu motywacji jest organizowanie różnego rodzaju wspólnych imprez towarzyskich. Jak stwierdził właściciel – „Tam wszyscy integrujemy się jeszcze bardziej, a to wzmacnia i podnosi efektywność naszej pracy".

Innym przypadkiem jest rodzinne przedsiębiorstwo z branży budowalnej, które zatrudnia 7 osób, w tym 3 pracowników z rodziny i 4 pracowników spoza. Jak przyznał właściciel firmy, trudno jest w jednakowy sposób motywować obie grupy pracowników. Pomimo, że stara się jednakowo traktować każdego pracownika, to nie zawsze mu to wychodzi. Zdaniem właściciela pracownicy spoza rodziny nie angażują się tak samo jak zatrudnieni członkowie rodziny. O ile dla członków rodziny ważnym motywatorem jest praca w dobrze rozwijającej się firmie, dla pracowników spoza rodziny bardziej liczą się premie czy inne nagrody pieniężne. Jak podkreślił właściciel – „Jestem świadomy tego, że pieniądze nie są już wystarczającym środkiem motywującym. W przypadku niektórych pracowników jest to jednak motywator, który wciąż przynosi najlepsze rezultaty". Właściciel firmy, aby bardziej zmotywować swoich pracowników, od kilku miesięcy stosuje motywator w postaci wzrostu samodzielności pracy pracowników. Pomimo, że dostrzega poprawę w zaangażowaniu pracowników, to jednak nie jest w takim stopniu, jakim oczekiwał.

Następnym przypadkiem jest przedsiębiorstwo rodzinne zajmujące się wyrobem i sprzedażą wafli do lodów. Przedsiębiorstwem kieruje ojciec i syn, a małżonka i córka właściciela zajmują się sprawami kadrowymi i podatkowymi. Firma zatrudnia 13 członków nienależących do rodziny, w tym 7 na stałe i sześciu dochodzących. Według kierującego przedsiębiorstwem motywowanie pracowników w firmie prowadzącej działalność sezonową wymaga zupełnie innego podejścia do systemu motywowania, aniżeli w innych firmach. „Nasz system motywacyjny wzmacniamy zwłaszcza w okresach, kiedy produkujemy najwięcej" – mówi syn właściciela. W tych okresach pracownicy przedsiębiorstwa, oprócz pochwał i wyróżnień, otrzymują także większe premie. Czasami także, kiedy pracownicy proszeni są o pozostanie dłużej w pracy, firma oferuje im obiady firmowe.

W okresach natomiast, kiedy produkcja i sprzedaż przedsiębiorstwa maleje, pracownicy otrzymują możliwość korzystania z bardziej elastycznego czasu pracy. Przed świętami Bożego Narodzenia każdy pracownik, obok prezentu pieniężnego na konto, na spotkaniu świątecznym otrzymuje drobny upominek. Zdaniem właściciela buduje to rodzinną atmosferę, a każdy pracownik czuje się potrzebny i doceniony. Właściciel stara się być zawsze blisko pracowników, aby w razie potrzeby mógł ich wysłuchać. Docenia swoich pracowników i podkreśla znaczenie wykonywanej przez nich pracy. Jeżeli natomiast zachowanie pracownika dezorganizuje działalność firmy, właściciel stosuje kary takie jak: zakazy, nałożenie kontroli oraz słowne i pisemne nagany.

Przedstawione przypadki przedsiębiorstw uznać można za potwierdzenie tego, że podejście do motywowania pracowników w firmach rodzinnych jest zróżnicowane. Znaleźć można jednak także i elementy łączące opisane przypadki, takie jak np. stosowanie premii i pochwał, które są wykorzystywane powszechnie. Należy mieć przy tym na uwadze, że opisane przypadki nie wyczerpują podejścia do kształtowania systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych, a jedynie stanowią próbę ukazania tej kwestii w firmach rodzinnych. Jednocześnie stanowić mogą podstawę do dalszej, pogłębionej eksploracji w tym obszarze.

Na koniec warto przywołać przykłady takich tytanów pracy jak Steve Jobs (Apple) czy Bill Gates (Microsoft). Sukces ich przedsięwzięć zależał przede wszystkim od własnego, ciągłego zaangażowania w pracę, często po kilkanaście godzin dziennie, a swój zapał i wiarę w sukces potrafili skutecznie przenieść na innych współpracowników, zmotywować ich do lepszego działania i odnieść dzięki temu światowy sukces.

Zakończenie

Kształtowanie systemu motywacji stanowi ważny aspekt w każdym przedsiębiorstwie. W firmach rodzinnych kwestia ta jest dwuwymiarowa. Z jednej strony zatrudniani są bowiem członkowie rodziny, a z drugiej pracownicy nienależący do rodziny. Trudnością, jaka pojawia się w tym kontekście, jest jednakowe zaspokajanie potrzeb każdej z zatrudnionych osób. Pracownik, który czuje się niesprawiedliwie traktowany, jest zdemotywowany do pracy. Konieczne staje się zaangażowanie każdego pracownika w taki sposób, aby uważał on sukces firmy za swój własny. Lepsze trak-

towanie pracujących członków rodziny od tych nienależących do rodziny z pewnością w tym nie pomoże.

W toku prowadzonych rozważań stwierdzić należy, że właściciele firm rodzinnych widzą w swoich pracownikach potencjał i starają się go wykorzystać. Właściciele firm starają się także uświadamiać, że wszyscy pracują na wspólny sukces, od którego zależy, czy dani pracownicy będą mieli pracę. Zaangażowanie właścicieli do pracy, dążenie do wspólnego rozwiązywania problemów w firmie może się przekładać bardzo mocno na wyniki całego zespołu, co uznać należy za dobry kierunek wzmacniania efektywności pracowników. Może to być jednym z silniejszych motywatorów, w szczególności na obszarach zagrożonych bezrobociem, tak jak np. w Łomży.

Wśród podstawowych czynników motywujących wykorzystywane są premie. W zakładzie pracy dba się także o rodzinną atmosferę, a właściciele starają się na bieżąco doceniać personel za efektywną realizację zadań, w postaci np. pochwał, a w miarę możliwości oferują elastyczne godziny pracy. Wzmocnieniu tych pozytywnych bodźców sprzyja także demokratyczny styl kierowania. Choć ostatnie słowo należy do właścicieli, to biorą oni pod uwagę potrzeby i możliwości swojej załogi. W związku z tym powiedzieć można, że system motywacyjny oraz współpraca w zbadanych firmach rodzinnych oceniana jest pozytywnie.

Analiza narzędzi motywowania pozwala wyciągnąć wniosek, że przedsiębiorcy w większości wskazują na potrzebę indywidualnego podejścia do motywowania każdego pracownika i widzą różne możliwe sposoby pobudzania do efektywniejszej pracy. Pozwala to spojrzeć szerzej na kontekst motywowania i wprowadzenia w danym przedsiębiorstwie rodzinnym szerszego systemu bodźców, które nie muszą dużo kosztować, a zdecydowanie podnieść indywidualną efektywność pracowników. Wśród takich rozwiązań można wymienić np. elastyczny czas pracy, zaplecze socjalne na przerwy w pracy itp. Pozytywnie należy ocenić fakt, że wśród stosowanych bodźców wymieniają raczej nagrody, a tylko w nielicznych przypadkach kary. Wśród tych ostatnich form można wymienić wskazywane np.: poddawanie pracowników częstej kontroli i związane z tym kary (raczej słowne, ale zdarzają się i pisemne) za nieprawidłową pracę.

Podkreślanie przez właścicieli firm rodzinnych dążenia do wytworzenia w każdym pracowniku poczucia doceniania – co jest szczególnie sil-

nym motywatorem i budowania jednego zespołu, pozwala stwierdzić, że w większości przedsiębiorstw rodzinnych unika się dzielenia pracowników na tych z rodziny i spoza rodziny. Nie można jednak zaprzeczyć, że takie sytuacje niewątpliwie mają miejsce.

Konkludując stwierdzić można, że właściciel firm rodzinnych coraz bardziej świadomie podchodzą się do tematu motywowania. Przywiązują i cenią sobie współpracę ze swoimi pracownikami, jako ważnego ogniwa sukcesu całej firmy. W procesie tym zwrócić należy uwagę na dobór odpowiednich motywatorów do potrzeb całej załogi oraz zapewnić sprawiedliwe i równe traktowanie pracowników bez względu na hierarchię i stosunki pokrewieństwa.

Bibliografia

Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Ashley-Cotleur K., West King S. (1999), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, Frostburg.

Borkowska S. (1985), *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa.

Donelley R. (1964), *The family business*, Harvard Business Review, Vol. 42, No. 4.

Donckels R., Fröhlich E. (1991), *Are family businesses really different?European Experiences from Stratos*, Family Business Review, Vol. 42, No. 4.

Fleming Q. (2000), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, One Press Small Business.

Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kawka T., Listwan T. (2010), *Motywowanie pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Piotrowski K., Świątkowski M. (2000), *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Belona, Warszawa.

Quinn R., Faerman. E., Thompson M.P., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją,* Difin, Warszawa.

Stoner J., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń.

Bibliografia elektroniczna

Pasterski M. (2014), *Nowe podejście do motywacji*, Firmy rodzinne, nr 02/2014 [on-line], http://firmyrodzinne.org/wp-content/uploads/2014/12/FFR_biuletyn_2-2014.pdf, dostęp 07.01.2014.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 293–308

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Społeczna Akademia Nauk

Zespoły zarządzające w małych przedsiębiorstwach rodzinnych

Management Teams in Small Family Businesses

Abstract: The article discusses the problems of management teams in small family companies. As family business grows, the family management team replaces the sole leadership of the owner. Professional management teams are relatively new phenomenon in management, however in family businesses they have specific character. They are predominantly constituted by family members and exposed to the influence of family relations interwoven in managing the organization.
Key words: management teams, family business.

Wstęp

Celem artykułu jest teoretyczna prezentacja wybranych zagadnień związanych z pracą zespołów zarządzających w firmach rodzinnych, których trzon stanowią członkowie rodziny: małżeństwo, rodzeństwo, potomstwo oraz krewniacy. Mimo wynikającej z samej definicji firmy rodzinnej „rodzinności" organizacji, problematyka takich zespołów nie doczekała się wielu badań. Zespoły zarządzające, określane niekiedy jako „przyszłość" w zarządzaniu organizacjami, odchodzą w swym założeniu od jedynowładztwa. W przypadku firm rodzinnych, w miarę ich rozwoju, zespoły zarządzające mogą stanowić etap pośredni między oddaniem władzy przez seniora a przejęciem firmy przez sukcesora. Rodzinne zespoły zarządzają-

ce pojawiają się również w sytuacji, w której na skutek podziału udziałów we własności współwłaściciele zaczynają dzielić się władzą. Jak zauważa Klimek, na podstawie najnowszego raportu PARP i danych zawartych w Bilansie Kapitału Ludzkiego, w Polsce około 2 375 tysięcy osób stanowią samozatrudnieni, dalsze 630 tysięcy osób pracuje na własny rachunek i zatrudnia pracowników najemnych, zaś około 600 tysięcy osób z rodzin prowadzących działalność gospodarczą pomaga im w rodzinnym biznesie [Klimek 2014, s. 4].

Artykuł podejmuje problem wybranych unikatowych atrybutów i uwarunkowań funkcjonowania rodzinnych zespołów zarządzających i ma na celu zwrócenie uwagi na potencjalne szanse i zagrożenia, jakie pojawiają się w ich pracy.

Specyfika firm rodzinnych sektora MŚP

Istnieje wiele definicji opisujących firmy rodzinne sektora MŚP. Warto zaznaczyć, że ich autorzy zwracają uwagę na rozmaite wyróżniki i wskazują na jednoczesne używanie wobec nich określeń: drobna przedsiębiorczość, rodzinne MŚP, small biznes czy małe firmy rodzinne. Kryteria ilościowe pozwalają na uzależnienie ich wyodrębnienia od liczby zatrudnionych pracowników, wartości rocznych obrotów lub sumy bilansowej. Kryteria jakościowe podkreślają ich finansową niezależność, spójność własności i zarządzania, udział w rynku oraz stopień spłaszczenia struktury organizacyjnej [Lewicka 2011, ss. 423–424, za Piasecki 1999].

Najważniejsze cechy firmy rodzinnej to własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesja rodzinna [Sułkowski, Marjański 2009, s. 15]. Wąskie określenie *family business* oznacza, że „założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny" [Sułkowski, Marjański 2009, s. 14].Jeśli dodać, że w większości przypadków firma rodzinna stanowi główne źródło utrzymania właściciela i członków jego rodziny, uzasadniona wydaje się dominacja i kontrola, do której dążą jej członkowie. Z drugiej jednak strony, należy zważyć na różnorodność firm rodzinnych i fakt, że ich zespoły zarządzające będą kierowały się w pracy odmiennymi wartościami. Przykładowo, w firmach partykularystycznych wyraźna będzie tendencja do podtrzymywania solidarności społecznej, a rodzaj zasług i uznania opierać się będzie na pokrewieństwie i więziach rodzinnych. Przeciwnie, w rodzinnych fir-

mach uniwersalistycznych dominować będą obiektywne (profesjonalne) kryteria przypisywania statusu. Firmy „statusowe" mogą być narzędziem do realizacji celów rodziny np. podnoszenia standardu życia. Z kolei firmy „misje" będą miejscem realizowania wartości etosowych i niekiedy wyidealizowanych oczekiwań właściciela lub rodziny [Blau 2009, za Safin i in. 2014, s 76].

Z uwagi na charakter opisywanych w artykule zagadnień, wiodącą definicją firmy rodzinnej będzie określenie Marjańskiego: „Przedsiębiorstwo rodzinne to organizacja gospodarcza oparta na więziach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom" [Marjański 2012, za Więcek-Janka 2013, s. 34], oraz Giebieca: „Firmy rodzinne to te, których założyciele i ich potomstwo bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menedżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy" [Gibiec 2012, za Więcek-Janka 2013, s. 34]. Definicje te podkreślają sferę relacji miedzy biznesem a rodziną, uwypuklając znaczenie własności i wpływu, jaki zarządzający członkowie rodziny wywierają na procesy kierowania firmą.

W małych firmach rodzinnych dochodzi do „spójności własności i zarządzania" [Lewicka 2011, s. 424], co oznacza, że właściciel-przedsiębiorca sam kieruje firmą, pełniąc w niej funkcje menedżera. Jednocześnie należałoby zwrócić uwagę na zjawisko koegzystencji celów biznesowych, jak i celów rodziny. Na decyzje właściciela – menedżera kierującego firmą rodzinną mają wpływ jej członkowie. W efekcie, podejmując decyzje zarządcze, właściciel–menedżer, obok celów związanych z rodzinnym biznesem, rozważać będzie zabezpieczenie interesów własnej rodziny. Opisując firmy rodzinne Sułkowski i Marjański dowodzą, że łączą one w sobie walor *instytucji społecznej*, jak i *przedsiębiorstwa* [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13].

Od „małych autokracji" do rodzinnych zespołów zarządzających

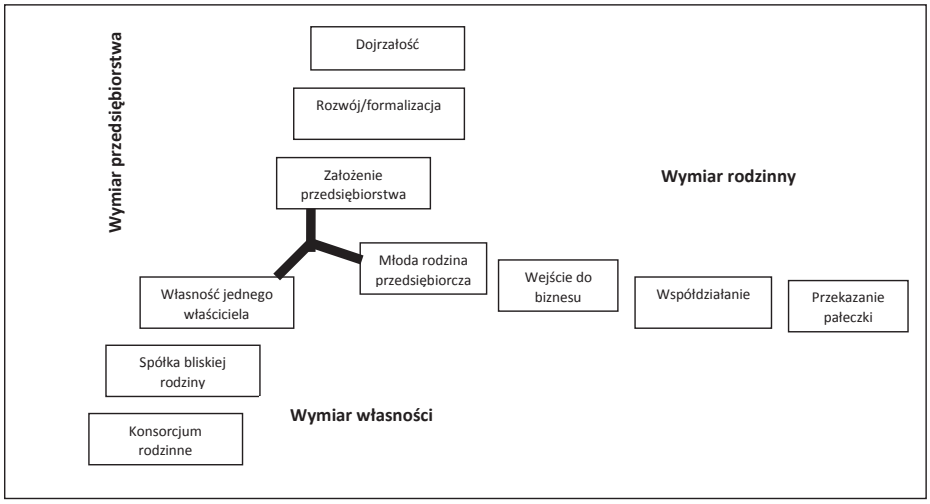
Porównując firmy rodzinne do „małych autokracji" Jeżak podkreśla silną dominującą rolę jednoosobowego kierownictwa [Jeżak i in. 2004, s. 100]. Uwidacznia to struktura nazywana „promienistą", której punktem centralnym jest właściciel zarządzający całokształtem spraw przedsiębiorstwa. Według Sułkowskiego w małych firmach rodzinnych dominuje jed-

noosobowy styl kierowania [Sułkowski 2005, s. 250]. W praktyce nawet w małych strukturach pojawiać się mogą funkcjonalne podziały władzy. Przykładowo, w przedsiębiorstwie handlowym, które prowadzi małżeństwo, ojciec zajmuje się sprzedażą, matka dba o sferę organizacyjną i księgową, a synowie odpowiadają za działania marketingowe. Interesujące, że decyzje biznesowe podejmowane są na rodzinnych naradach, zarówno w firmie, jak i w domowym zaciszu. Rola rodzinnych zespołów zarządzających, które pojawiają się wraz z rozwojem firmy, nie zawsze zostaje sformalizowana i zinstytucjonalizowana. Podobnie jak strategia małej firmy rodzinnej, istnienie zespołu zarządzającego nie zostaje wyartykułowane, ani w formie pisemnej, ani w postaci zapisów dotyczących opisów stanowisk pracy czy ról organizacyjnych członków rodziny. Mimo to, badania ukazują, że w przedsiębiorstwach rodzinnych obserwuje się tzw. „negocjowalny paternalizm", definiowany jako ogół stosunków opartych na zasadach rządzących życiem rodziny poporządkowanej władzy ojcowskiej, w której wszyscy członkowie rodziny mają udział w procesie podejmowania decyzji przez seniora [Ram, Holliday, za Jeżak i in. 2004, ss. 100–101].

W praktyce, funkcjonowanie zespołu zarządzającego może być fazą poprzedzającą sukcesję, czyli formalne przejęcie władzy przez potomka. Sukcesja jako „zmiana międzygeneracyjna" (…) polega na przekazaniu władzy i własności kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne [Sułkowski 2005, s. 236]. Sukcesor lub sukcesorka, pracujący/a w zespole zarządzającym, nabywa praktycznych doświadczeń, uczy się poprzez obserwacje i zostaje „przyuczona w działaniu" (ang. *on the jobtraining*). Należy podkreślić, za Plutą, że wejście w sytuację sukcesji „(…) wpływa na relacje biznesowe i rodzinne. W szczególności określa i kształtuje wzajemne pozycje statusowe między domownikami a właścicielem oraz właścicielem i pracownikami" [Pluta 2014, s. 77].

Pojawienie się zespołu zarządzającego w przedsiębiorstwie rodzinnym jest powiązane z jego rozwojem i uwidacznia przenikające się systemy: rodziny i firmy. Doskonałą ilustracją jest trójwymiarowy model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego przedstawiony na rysunku 1, który ukazuje przenikanie się i zmiany we własności, w rodzinie oraz rozwijające się przedsiębiorstwo.

Rysunek 1. Model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Gersick, McCollomHampton, Lansberg 1997 za Sułkowski, Marjański 2009, s. 21.

Zespoły zarządzające w firmach rodzinnych

Zespół zarządzający, jako zespół liderów wyższego szczebla, bywa nazywany „alternatywnym modelem przywództwa" [Wageman i in. 2014, s. 26]. Chociaż wydaje się, że tam, gdzie tworzy się grupa, występuje niejako naturalne dążenie jej członków do obrania lidera, w firmach rodzinnych często obserwuje się wspólną pracę w kierowaniu firmą. O utworzeniu zespołu zarządzającego zwykle decyduje menedżer najwyższego szczebla. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy „wymagania dotyczące czołowych stanowisk zaczynają przerastać możliwości jednostki" [Wageman i in. 2012, s. 27]. Najlepsze zespoły są tworzone przez menedżerów, którzy „szczegółowo rozważyli cele ich funkcjonowania i rozumieją, co jest niezbędne do tworzenia zespołów oraz są skłonni poświęcić im czas i energię" [Wageman i in. 2013, ss. 16–17]. W firmie rodzinnej, sam właściciel lub dążący do partycypowania w zarządzaniu potomkowie lub krewniacy inicjują utworzenie rodzinnego zespołu liderów. Badania Sułkowskiego, prowadzone wśród polskich przedsiębiorców rodzinnych potwierdzają, że właściciele zarządzający firmami niechętnie zatrudniają na stanowiska kierownicze osoby spoza rodziny [Sułkowski 2005, ss. 74–76]. Trzonem takiego zespołu

pozostaje zatem rodzina, często grupa najbliższych osób, z którymi wchodzą oni w trwałe i częste relacje. Dopuszczenie przez właściciela współdecydentów nieodmiennie oznacza dla właściciela utratę części władzy nad organizacją na rzecz grupy swoich bliskich. Grupa rodziny jest strukturą trwałą, każdy członek zajmuje w niej określoną pozycję, przestrzega pewnych norm społecznych i, co charakterystyczne, występuje w niej wysokie poczucie przynależności.

Analizując problematykę zespołów liderów wskazuje się na wagę doboru do nich właściwych ludzi. W przypadku zespołów rodzinnych, to kryterium opierać się będzie na zaufaniu i perspektywie harmonijnej współpracy, a nie tylko, jak ma to miejsce w firmach o nierodzinnym charakterze, na umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu kierujących. Członkowie rodziny są obdarzani największym zaufaniem, a relacje te w największym stopniu są nacechowane bliskością i zażyłością [Sztompka 2007, s. 104].

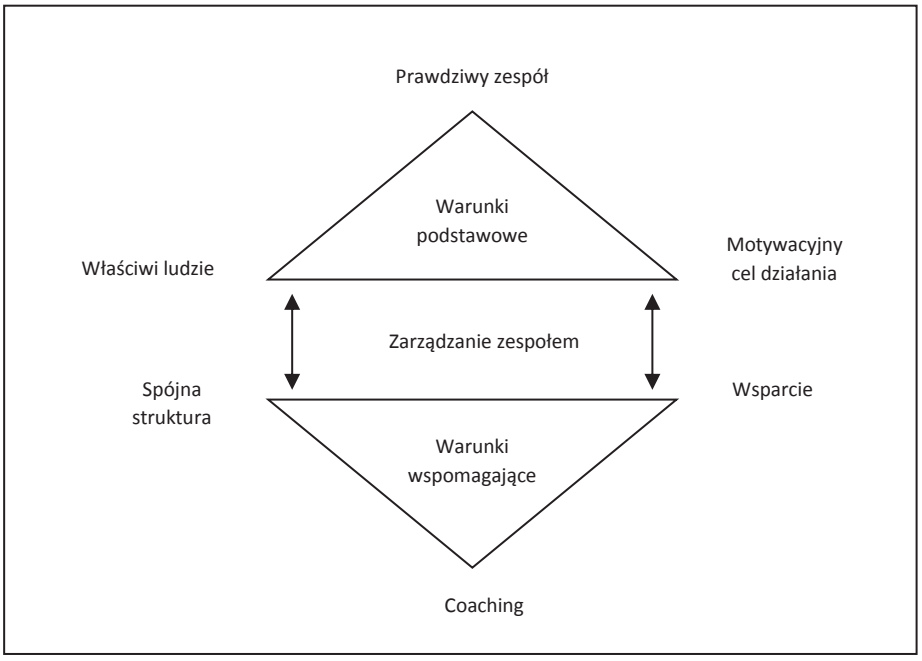
Rodzinny zespół zarządzający realizuje cele i podejmuje decyzje wynikające niejednokrotnie z pozaekonomicznych pobudek. Z badań Safina, Pabjan i Pluty wynika, iż w grupie rodzinnej w przeciwieństwie do grupy zrzeszeniowej, „obszar aktywności biznesowej nie opiera się tylko o „kalkulację zysków i strat" [Pabjan 2014, s. 109]. Niezmiernie ważną rolę będą odgrywały reguły współpracy. W rodzinnym zespole liderów, takie uszczegółowienie zasad i podział zadań stojących przed jego członkami wpłynie niewątpliwie napodjęcie zgodnej współpracy. Wageman i in. podkreślają również rolę odpowiedniego wsparcia, jak i coachingu, którym należy nieustannie wspierać zespół. Rozwój członków zespołu zarządzającego firmą rodzinną będzie się odbywał w praktyce działania. Rozwijanie umiejętności współpracy członków rodzinnego zespołu zarządzającego może mieć swoje podłoże i podstawę w dobrych praktykach, które rodzina stosowała w różnych pozazawodowych sytuacjach, na przykład kiedy musiała sprostać rodzinnym problemom.

Niewątpliwie, powołanie zespołu zarządzającego w miejsce samotnego kierowania firmą przez właściciela, dotychczas podejmującego wszystkie decyzje dotyczące firmy, trwale wpłynie na relacje pomiędzy członkami zespołu zarządzającego i będzie oddziaływać na inne zatrudnione osoby z rodziny, jak i pracowników spoza rodziny. Zmianie ulec mogą również sposób zarządzania i styl kierowania, które właściciel kształtował dotąd wyłącznie w oparciu o własny potencjał, inteligencję, temperament, osobowość, a niekiedy intuicję.

Warunki wspierające pracę zespołów zarządzających

Badania prowadzoneprzez Wageman i in. nad pracą zespołów liderów ukazują sześć warunków wspomagających ich efektywność, które są zilustrowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Warunki podstawowe wspomagające efektywność zespołów zarządzających



Źródło: Wageman R. (2012), *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków, s. 35.

Wśród warunków podstawowych wymienia się określony skład zespołu, którego członkowie stale doskonalą umiejętności współpracy oraz motywujący cel działania. Cel zespołu musi „podkreślać współzależność jego członków", stwierdzają wspomniani autorzy. Musi też umożliwiać wybory, które pomogą organizacji się rozwijać. Badania ukazują, że w kwestii doboru członków zespołu stawia się na kompetencje z perspektywy wniesienia wartości dodanej do zespołu oraz przyczynienia się do realizacji jego celu. „Członkostwo w nich nie jest ani prawem, ani przywilejem, lecz zależy od tego, czego zespół potrzebuje do osiągnięcia sukcesu" [Wageman i in. 2012, ss. 37–38].

Warunki wspomagające tworzy struktura zespołu oraz wynikające z niej: model i zasady współpracy. Członkowie mają mieć ponadto zapewnione wsparcie organizacji i dostęp do wszystkiego, co jest im potrzebne. Ostatni warunek dotyczy wsparcia, czyli zdobywania i wzajemnej pomocy w rozwoju. Sprzyjać temu mają dyskusje, wymiana doświadczeń i uczenie się od sobie nawzajem.

Perspektywa rodziny a zarządzanie rodzinnym biznesem

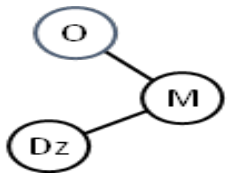
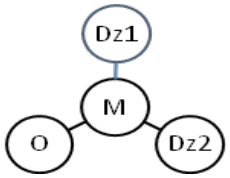
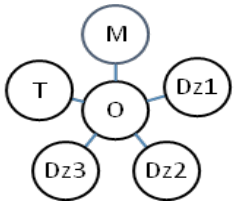
Rodzina to „grupa bliskich sobie ludzi połączonych określonego rodzaju wspólnotą: formalną, majątkową, terytorialną" [Janicka, Liberska 2014, ss. 25–26]. Powszechnie przyjmuje się, że rodzina składa się z kobiety i mężczyzny oraz ich potomków (własnych lub adoptowanych dzieci). Do najbliższej rodziny należą również inne osoby: bracia, siostry, dziadkowie. Istnieje wiele opracowań i badań nad rodziną, często prezentowaną poprzez jej funkcje i role społeczne. Funkcjonalne ujęcie rodziny ukazuje pomoc członkom rodziny w zaspokajaniu ich potrzeb indywidualnych i rozwoju, oraz dostarczanie poczucia jedności i tożsamości rodzinnej [Janicka, Liberska 2014, s. 26]. Podstawową funkcją rodziny jest płodzenie i wychowywanie potomstwa, co zapewnia przetrwanie danej grupy [Newland, za Podgórski 2008, s. 15]. Warto nadmienić, że w niektórych społecznościach rodzina jest również podstawową komórką ekonomiczną (produkcyjną). Niewykluczone, że współczesne firmy rodzinne sięgają swą tradycją do czasów, gdy działalność rodzinna skupiała się na zabezpieczaniu interesów swoich członków oraz całej społeczności, w której żyła rodzina.

Charakterystyczne dla rodziny jest występowanie szczególnych rodzajów więzi społecznej: małżeńskiej i rodzicielskiej oraz, w niektórych typach rodzin, więzi powinowactwa [Podgórski, 2008, s. 124]. Tyszka wymienia dziesięć podstawowych typów więzi występujących w rodzinie: opiekuńcza, krwi, seksualna, kontrolna, klasowa, socjalizacyjno-wychowawcza, kulturalna, ekonomiczna, towarzyska, emocjonalno-ekspresyjna, oraz wyszczególnia w oparciu o ten podział dziesięć funkcji rodziny [Tyszka, za Podgórski 2008, ss. 128–129].

Więzi rodzinne między członkami zespołu zarządzającego niewątpliwie oddziaływać będą na sposób zarządzania firmą. Przykładowo, badacze dostrzegają, że słaba więź emocjonalna zwiększa symetrię wymiany między firmą a rodziną. Co za tym idzie, „ograniczenie wpływu więzi emocjonal-

nej umożliwiłoby bardziej zrównoważone relacje wymiany między rodziną a biznesem [Pabjan 2014, s. 134]. „Więzi emocjonalne w rodzinie wpływają na relacje rzeczowe w stosunkach wymiany w ten sposób, ze (…) zmieniają bilans wymiany firma–rodzina na korzyść rodziny [Pabjan 2014, s. 134]. Tabela 1 ilustruje wpływ i schemat oddziaływań w rodzinie, które mogą wpływać na funkcjonowanie rodzinnego zespołu zarządzającego.

Tabela 1 Liczba relacji w systemie rodziny a liczba członków systemu rodziny

Liczba członków w systemie rodziny	Osoby	Relacje między	Liczba relacji	Schemat oddziaływań
3	Ojciec –0 Matka-M Dziecko-Dz	O-M O-Dz M-Dz	3	
4	Ojciec-0 Matka-M Dziecko-Dz 1 Dziecko-Dz 2	O-M O-Dz1 O-Dz2 M-Dz1 M-Dz2 Dz1-Dz2	6	
6	Ojciec-0 Matka-M Teściowa-T Dziecko-Dz 1 Dziecko-Dz 2 Dziecko-Dz 3	O-M O-Dz1 O-Dz2 O-Dz3 O-T M-T M-Dz1 M-Dz2 M-Dz3 T-Dz1 T-Dz2 T-Dz3 Dz1-Dz2 Dz2-Dz3 Dz1-Dz3	15	

Źródło: Janicka I., Liberska H. (red.) (2014), *Psychologia rodziny*, PWN, Warszawa, s. 236.

Rodzina to „(…) struktura posiadająca stałe ramy, nie zawsze sformalizowane, wewnątrz których przebiega życie i zachowania małżeńsko-rodzinne" [Adamski, za Podgórski 2008, ss. 125–6]. Zaznacza się, że należy rozpatrywać ją w szerokim kontekście społeczeństwa globalnego, sytuacji ekonomicznej, społecznej i politycznej. Rodzina prowadząca biznes, w perspektywie socjologicznej, określana jest poprzez dwa typy zbiorowości: rodzinnej grupy pierwotnej, naturalnej, gdzie przynależność jest „przymusowa", a więzy krwi nierozerwalne, oraz grupy zrzeszeniowej, celowej, gdzie przynależność jest dobrowolna i wynika z chęci realizacji celów [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 108]. Badacze zauważają jednak, że „kwestią sporną jest analizowanie relacji społecznych w systemach społecznych opartych na więziach emocjonalnych, autotelicznych tj. wewnętrznie nagradzających" [Safin i in. 2014, s. 108].

Struktury biznesu i rodziny są połączone, dowodzi Pabjan, „Role rodzinne dominują nad rolami biznesowymi, tzn. wzory władzy mają swoje źródło w rolach rodzinnych (…), podział władzy w rodzinie i biznesie jest podobny [Safin i in. 2014, s. 133]. Niekiedy podział własności jest asymetryczny [Safin i in. 2014, s. 134], właściciel ma większy udział we władzy formalnej i nieformalnej. Jeśli jednak przywileje z tego tytułu nie zostałyby zaakceptowane przez rodzinę, w zespole zarządzającym może dochodzić do tarć między jego członkami.

W ujęciu systemowym członków rodziny traktuje się jak elementy grupy, w której zachowanie jednego członka wpływa na zachowanie pozostałych. Warto przytoczyć tu również teorie Simmela, który analizując grupy społeczne, wprowadził pojęcia diady i triady, oraz scharakteryzował podstawowe prawa, jakie rządzą w tych dwu- i trójelementowych układach [Simmel, za Frankowski 2004, s. 34]:

1. W diadzie pojawia się poczucie zagrożenia jej wewnętrznych stosunków poprzez śmierć. W triadzie istnieje poczucie trwałości.
2. Triada jest dla swych członków rodzajem wewnętrznej całości. „(…) gdy związek składa się już z trzech osób, po odejściu jednej z nich grupa może istnieć nadal" [Simmel, za Frankowski 2004, s. 34].
3. W diadzie może pojawić się intymność jako cecha tej struktury.
4. W triadzie pojawia się element delegowania odpowiedzialności oraz obowiązków, które w diadzie są nieobecne.
5. Istnienie diady może zdezorganizować pojawienie się kozła ofiarnego. Kozioł ofiarny w układzie trójelementowym pełnić może funkcję przemiany strukturalnej.

6. Istnienie trzeciego elementu umożliwia przezwyciężenie rozbieżności lub zasymilowanie ich w obrębie całości. W efekcie struktura triady jest trwalsza. W diadzie występuje wyższa niż w triadzie odpowiedzialność za czyny zbiorowe [Szmatka 1989, ss. 86–88].

W rozważaniach nad rodziną, w kontekście prowadzenia rodzinnego biznesu, ważną rolę odgrywają granice rodziny. Wymienia się: granice zewnętrzne, które mają rodzinę chronić, ale jednocześnie umożliwiać jej kontakty z otoczeniem oraz granice wewnętrzne. „Granice elastyczne i przepuszczalne powodują, że rodzina jest dostępna dla wpływów z zewnątrz, „(…)kształtują one indywidualny i społeczny system wartości oraz normy zachowania społecznego poszczególnych jej członków" [Janicka, Liberska 2014, s. 28]. Granice wewnętrzne istnieją pomiędzy członkami rodziny i określają, jak stwierdzają autorki, jej zwartość. Gdy granice są słabe i niewyraźne, może to świadczyć o wysokiej spójności rodziny, ale jednocześnie braku pozostawiania miejsca dla rozwoju indywidualnego jej członków. Z kolei sztywne granice mogą utrudniać wymianę informacji pomiędzy rodziną a jej otoczeniem. Ze zbytniej sztywności lub nadmiernej elastyczności granic rodzą się rodziny „niezwiązane", „niezaangażowane" lub „wyobcowane" lub ich przeciwieństwo: rodziny "uwikłane", „splątane", z brakiem jasnych ról i upośledzona zdolnością do wzajemnego rozumienia. Psychologowie dowodzą, że dobry model stanowi rodzina, posiadająca jednocześnie elastyczne i trwałe granice, umożliwiające wzajemne kontakty między członkami rodziny, jak i otoczeniem „(…) przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej odrębności i integralności systemu rodziny" [Janicka, Liberska 2014, s. 29]. Niewątpliwie ten ostatni model najbardziej sprzyjać będzie współpracy członków rodzinnego zespołu zarządzającego firmą. Zbyt silna spójność i zwartość w obrębie rodziny mogłaby naruszać ich autonomię, a w przypadku podejmowania decyzji, zachęcać do „mówienia jednym głosem". W przypadku „niezwiązania", przy istnieniu zbyt sztywnych granic, upośledziłoby to wymianę informacji. Wydaje się zatem, że występujący w rodzinie charakter granic w znaczący sposób może wpłynąć na funkcjonowanie rodzinnego biznesu.

Teoria przywiązania jako podstawa dla tworzenia więzi małżeńskich i rodzinnych

Na funkcjonowanie i pracę rodzinnych zespołów zarządzających może wpływać również szereg innych czynników, w tym jakość funkcjonowania

człowieka w bliskich związkach. Rozpatrując to zagadnienie warto przytoczyć teorię przywiązania, w świetle której doświadczenie przywiązania połączone ze stabilnością i jakością bliskich związków wpływa na wyjaśnienie zachowań społecznych w całym cyklu życia człowieka [Janicka, Liberska 2014, ss. 142–143]. Styl przywiązania definiuje się jako „poziom poczucia zaufania i bezpieczeństwa w związkach interpersonalnych, który ma swoją podstawę w niemowlęctwie i wpływa na zachowania interpersonalne jednostki w biegu jej całego życia" [Bartholomew, Horwitz 1991, Lyddon, Sherry 2001, Mikulincer, Shaver 2007, Łoś 2010, Rostowski 2012 za Janicka, Liberska 2014, 142–143]. Style przywiązania, na co zwraca uwagę Doroszewicz, wpływają na zdolność do nawiązywania relacji w życiu dorosłym. Szczególne znaczenie będzie miało to w firmie rodzinnej, do której nastąpi przeniesienie stylu postępowania wobec bliskich osób w zespole zarządzającym (przykładowo: bezpiecznego, unikowego lub lękowo -ambiwalentnego), związanego z doświadczeniami wczesnodziecięcymi. Osoby, które wykazują zachowania warunkowane stylem bezpiecznym, przywiązane do partnera, partnerki, będą jasno wyrażać swoje uczucia wobec partnera, wierzyć, że mogą liczyć na jego wsparcie, a w sytuacjach konfliktowych, skłonne do ustępstw i kooperacji zastosują konstruktywną komunikację. Osoby stosujące styl unikający preferować będą dystans, a nie dialog, co może utrudnić komunikację z partnerem w zespole. Z kolei partnerzy wykazujący styl lękowy, odczuwający niepokoje o trwałość związku, mogą eksponować strach w sytuacji, gdy partner zachowa się niezgodnie z ich oczekiwaniami. Niepewność relacji z partnerem spowoduje, że w sytuacjach konfliktowych wystąpią u nich zachowania agresywne, będą stosować manipulację lub atak [Doroszewicz 2012, s. 135].

Odwołanie do teorii przywiązania podkreśla znaczenie relacji między dzieckiem a rodzicem, które odgrywa ważną rolę w rozwoju psycho-społecznym sukcesora. Sułkowski, snując rozważania nad sukcesją, podkreśla ważkość relacji pomiędzy seniorem a sukcesorem, a także fakt, że junior może przejawiać postawę konserwatywną, buntowniczą lub mieszaną wobec oczekiwań seniora [Sułkowski 2005, s. 237].

Relacje partnerskie, a także relacje, jakie właściciel lub właścicielka firmy posiada z dziećmi i krewnymi w sytuacji współdzielonego zarządzania firmą rodzinną, z uwagi na możliwość występowania opisanych wyżej zjawisk, mogą wywierać wpływ na sposób komunikowania się członków zespołu i utrudniać lub ułatwiać realizację biznesowych celów.

Efekt Michała Anioła w bliskich związkach

W bliskich związkach obserwuje się metaforycznie nazwany przez amerykańskich psychologów „efekt Michała Anioła". Efekt ukazuje relacje między celami jednego z partnerów a percepcją i zachowaniem drugiego [Rusbult, Finkiel i Kumashoro 2009, za Doroszewicz 2009, ss. 147–148]. Osoby, które pozostają w długotrwałych związkach interpersonalnych wzajemnie kształtują się nawzajem, ułatwiają lub utrudniają swojej drugiej połówce rozwój jej osobowości [Doroszewicz 2012, ss. 147–148]. Ludzie posiadają idealne formy siebie, ukrywają je w swych planach i marzeniach. Większość celów, jak zauważa Doroszewicz, wydobywane jest za pomocą innych ludzi, na wzór Michała Anioła Buonarotti, który w procesie tworzenia, wydobywał z kamienia idealną bryłę. W firmie rodzinnej podczas współpracy, zarządzający partnerzy mają możliwość lepszego wzajemnego poznania, w procesie „rzeźbienia" siebie nawzajem wydobywają jeden z drugiego to, co zgadza się z ich „ja" idealnym. Efekt Michała Anioła wpływa również na satysfakcję ze związku [Drigotas i in. 1999, za Doroszewicz 2008, s. 148]. Psychologowie zwracają uwagę, że zadowolenie z poziomu funkcjonowania małżeństwa współgra z zadowoleniem z pracy i odwrotnie, brak satysfakcji z małżeństwa rzutuje na niezadowolenie w miejscu pracy [Rostowska 2008, s. 146]. Z pewnością satysfakcja z pracy, jaką odczuwają członkowie zespołów zarządzających, może pośrednio wspierać ich skuteczność w realizacji ekonomicznych i pozaekonomicznych celów rodzinnego biznesu, jednak nadużyciem byłoby stwierdzenie, że udane życie rodzinne jest pewną gwarancją sukcesu rodzinnego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Zważywszy na fakt, że wyróżnikami firm rodzinnych są przenikające się interesy rodziny i firmy, za idealną należałoby uznać sytuację, w której te interesy byłyby zbieżne. Poniższa tabela 2 podsumowuje uwarunkowania wpływające na prace zespołów zarządzających z perspektywy rozwoju firmy. Przykładowo, zaniechanie inwestycji w rozwój przedsiębiorstwa i konsumpcja krótkoterminowych zysków, sklasyfikowane jest jako ułomność decyzyjna. Chociaż, z perspektywy rodziny, mogłoby sprzyjać osiągnięciu dobrobytu i poczucia zadowolenia.

Tabela 2. Mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla rodzinnych zespołów zarządzających

Mocne strony: wysoki kapitał społeczny, bezpośredni sposób komunikacji, nieformalne normy, dominacja wartości rodzinnych, miłości, zaufania, bliskości, wysoka motywacja członków zespołu do pracy, gotowość do poświęceń „dla dobra rodziny", wysoki stopień lojalności i poczucia przynależności członków rodziny, solidarność członków zespołu, wielość i gęstość relacji, w jakie wchodzą członkowie zespołu.	Słabe strony: asymetryczny podział władzy i własności w rodzinie, więzi emocjonalne i pokrewieństwa, rozmycie władzy (o ile nie dojdzie do jej instytucjonalizacji), konflikty przenoszone ze sfery prywatnej na sferę zawodową.
Szanse: zbudowanie stabilnego wizerunku w otoczeniu w oparciu o wartości rodzinne, jednoznaczne wyartykułowanie spójnej strategii działania i konsekwentna realizacja wynikających z niej wspólnych celów, etap przejściowy w przejęciu firmy przez sukcesora, zdobycie przez sukcesora umiejętności kierowania firmą.	Zagrożenia: ryzyko przenoszenia konfliktów rodzinnych na pole zawodowe, konflikty spowodowane odmienną, nową wizją rozwoju firmy sukcesora, brak chęci sukcesora do objęcia firmy, brak pogodzenia się z utratą władzy przez seniora, idealizowane wyobrażeń o rozwoju firmy przez rodzinę, nastawienie na osiąganie krótkookresowych celów (zysków) i ich bieżąca konsumpcja, zamiast długookresowych inwestycji, brak rozwoju osobistego i zawodowego członków zespołu wynikający ze słabej motywacji (stanowiska kierownicze dożywotnio są obsadzone).

Źródło: opracowanie własne.

Zespoły zarządzające, opisywane w kontekście zarządzania dużymi przedsiębiorstwami jako zespoły zarządów firm, (ang. *senior management*) występują również w małych firmach rodzinnych. Budowane przez członków rodziny zespoły utrwalają łączące członków grupy więzi, dostrajają się wzajemnie w realizacji biznesowych, jak i rodzinnych celów. Wśród członków zespołów zarządzających obserwuje się wyższą spójność, wysoki kapitał społeczny (kapitał wzajemnego zaufania), przywiązanie do wspólnych wartości, wysoką motywację w dążeniu do realizacji wspólnego celu, który jest równocześnie warunkiem zapewnienia dobrostanu rodziny. Wydaje się, że w dobie kryzysu rodziny i wartości rodzinnych, istnienie zespołów zarządzających małym przedsiębiorstwem utrwala więzy rodzinne

i spaja rodzinę. W zespole zarządzającym przedsiębiorstwem rodzinnym nastawienie na „my" staje się równie ważne, jak realizacja indywidualnych potrzeb, a wartość relacji, jaka łączy członków zespołu wpływa na harmonię pracy w realizacji celów firmy. Kierownictwo rodzinnego biznesu opiera się o wspólne – rodzinne wartości, które mogą stanowić podstawę do wykreowania jednoznacznej i spójnej strategii.

Mimo niewątpliwych zalet pracy zespołowej łączącej kierownictwo firmy rodzinnej, taka forma pracy może być wyeksponowana na wiele zagrożeń: konflikty natury psychologicznej, zachwianie równoważenia się ról związanych z pracą i życia rodzinnego, konflikty międzypokoleniowe, przykładowo pomiędzy ojcem a jego sukcesorami, jak również spory nieświadomie przenoszone na sferę zarządzania przedsiębiorstwem. Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk wskazują również na zagrożenia, gdy „(…) do zarządzania wprowadzane są powszechne emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalne (…)" [Jeżak i in. 2004, s. 40]. Kompensatą ma być wysoki kapitał zaufania, jakim darzą siebie wzajemnie członkowie zespołów zarządzających.

Jak stwierdzono, na specyfikę prac zespołów zarządzających małą rodzinną strukturą ma wpływ szereg czynników. Z uwagi na niedobór opracowań z tej tematyki, planuje się przeprowadzenie szerszych badań, które pozwolą na pogłębienie wiedzy o atrybutach i specyficznych warunkach funkcjonowania rodzinnych zespołów zarządzających.

Bibliografia

Belbin M. (2009), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków.

Blau P.M. (2009), *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „NOMOS", Kraków.

Bruhn J. (2011), *Efekt grupy,* Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa.

Doroszewicz K. (2012), *Wywieranie wpływu w bliskich związkach. Postawić na swoim czy nie?* [w:] K. Skarzyńska, *Między ludźmi…oczekiwania, interesy, emocje,* Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, ss. 126–151.

Frankowski M.T. (2004), *Socjologia. Mikrostruktury społeczne. Wybrane zagadnienia*, Wyd. M.M. Szkoła Wyższa Warszawska, Warszawa.

Janicka I., Liberska H. (red.) (2014), *Psychologia rodziny*, PWN, Warszawa.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Klimek J., (2014) *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse,* Wyd. menedżerskie PTM, Warszawa.

Lewicka D. (2011), *Zjawiska dysfunkcyjne i patologiczne w organizacjach sektora MŚP jako bariery ich rozwoju* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.) (2011), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków.

Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Sułkowski Ł., (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t.XIII, z. 7, ss. 9–27.

Piasecki B. (1999), (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Podgórski R.A. (2008), *Socjologia. Mikrostruktury,* Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

Rostowska T. (2008), *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków.

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Difin, Warszawa.*

Schaffer R.H. (2006), *Rozwój społeczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.

Sobiecki R. (red.) (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. Toruń.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń.* Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Szmatka J. (1989), *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej,* PWN, Warszawa.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Wageman R., Nunes D.A., Burruss J., A., Hackman J.R. (2012), *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków.

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Rozprawy nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 309–323

Beata Bieńkowska

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Firma rodzinna jako ścieżka kariery zawodowej w opinii studentów

Family Business as One of the Possible Career Choices – Students Opinion

Abstract: The article discusses role of family business as one of the possible choices for graduates choosing their career path. Growing unemployment rate among graduates and lack of satisfying job offers are the main reasons why young people stay with their families even after finishing their studies Entrepreneurship and specially family business in this context, can be considered as the most appropriate solution for those who fail in search for full-time employment. The results of research aimed at acquiring students' opinion on family business as the right direction for their career (carried out among students of University of Bielsko-Biała) has shortly been presented here.
Key words: family business, career path, labour market, unemployment, entrepreneurship.

Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy, podobnie jak pozostałe rodzaje rynków, czyli rynek towarów i usług czy rynek pieniądza, został dotknięty problemami właściwymi jego specyfice. Jest to przede wszystkim niedostatek miejsc pracy, skutkujący określoną stopą bezrobocia, która w pewnych grupach kryterialnych wykazuje tendencje rosnące[1]. Absolwenci studiów wyższych znajdują się w szczególnej sytuacji, ponieważ zwykle zatrudnienie, którą

[1] Statystyki rynku pracy dla absolwentów zostały podane w dalszej części artykułu.

otrzymują jako pierwsze miejsce pracy po ukończeniu studiów, wymaga znacznie niższych kwalifikacji niż te przez nich nabyte i dodatkowo niedopasowane do wymagań pracodawców. Również rozbudzone uzyskanym poziomem wykształcenia ambicje i oczekiwania co do zajmowanej pozycji społecznej oraz wynagrodzenia nie są zaspokajane przez ofertę płynącą z rynku. Wydłuża się zatem okres, który młodzi ludzie spędzają u swoich rodziców, na co wskazują statystyki. W 2012 roku odsetek tzw. „bamboccioni", czyli „dorosłych bobasów" w wieku 25–34 lata, wciąż mieszkających z rodzicami, wyniósł aż 43,4%, z czego tylko 13,8% były to osoby bezrobotne [Maciejewicz 2014]. Zatem ten długi okres pozostawania w jednym gospodarstwie domowym z rodzicami nie jest wyłącznie wynikiem braku zatrudnienia, ale również innych zjawisk społecznych, takich jak np. niskie wynagrodzenie, które nie zaspokaja potrzeb konsumpcyjnych młodych osób czy brak potrzeby szybkiego usamodzielnienia się. Tak długotrwałe i bliskie relacje rodzinne można rozpatrywać zarówno w kontekście szans, jak i zagrożeń. Jedną z największych szans dla młodych osób pozostających w bliskich związkach z rodziną jest możliwość wykorzystania silnych więzi pokrewieństwa do podejmowania wspólnych przedsięwzięć biznesowych, a co za tym idzie również jako remedium na przezwyciężenie problemów rynku pracy, z którymi borykają się absolwenci uczelni. W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2014 roku wśród studentów ostatniego roku studiów w Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. Badanie objęło studentów różnych kierunków (zarządzanie, transport, inżynieria produkcji), studiujących zarówno w trybie stacjonarnym, jak i niestacjonarnym. Głównym celem badania było poznanie opinii studentów na temat prowadzenia własnej firmy, jako metody na usamodzielnienie się, alternatywnej dla zatrudnienia etatowego lub bezrobocia[2]. Wśród wielu skierowanych do respondentów pytań znalazły się również takie, które dotyczyły opinii na temat możliwości tworzenia własnej firmy na bazie powiązań rodzinnych i do tych zagadnień ograniczono wyniki badań zaprezentowanych w artykule. Podjęto zatem próbę zbadania poziomu wiedzy studentów na temat firmy rodzinnej, a w szczególności jej specyfiki (definicji) oraz wad i zalet, a następnie sprawdzenia,

[2] Takie badanie prowadzone jest corocznie przez autorkę w ramach przedmiotu „Przedsiębiorczość w strategiach rozwoju lokalnego" i ma na celu obserwację ewolucji poglądów i zamierzeń młodych ludzi co do kształtowania własnej przyszłości zawodowej, szczególnie w kontekście podejmowania działalności gospodarczej.

czy taka wiedza może być dla nich istotna z punktu widzenia zarówno wyboru miejsca pracy najemnej (firma pod kontrolą rodziny czy też nie), jak i prowadzenia działalności gospodarczej na bazie wsparcia otrzymanego od członków rodziny.

Firmy rodzinne a sytuacja absolwentów na rynku pracy

Prowadzenie własnego przedsiębiorstwa, w tym szczególnie rodzinnego, może być jednym z najlepszych sposobów kształtowania własnej kariery zawodowej i zapewnienia sobie miejsca pracy. Jednak, jak wskazują wyniki badań prowadzonych przez J. Gardawskiego, aż 43,6% przedsiębiorców uważa, iż nie jest obdarzonych takim szacunkiem społecznym, na jaki zasługują [Gardawski 2014, s. 14]. Niski poziom szacunku społecznego może kształtować przyszłe postawy przedsiębiorcze młodych ludzi i wpływać na to, że z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych i konsolidacji kapitału w ramach rodziny w Polsce rzadko obserwuje się zjawisko łączenia majątków, czyli małżeństw pomiędzy przedsiębiorcami. Częściej przyjmuje się postawę asekuracyjną, czyli dywersyfikowania źródeł dochodu, tzn. jeden z małżonków prowadzi firmę, a drugi pracuje na etacie [PARP, 2014, s. 20]. Jak pisze W. Popczyk: „…młodzi ludzie w Polsce wciąż wolą bezpieczną pracę najemną niż trud związany z powołaniem i zarządzaniem własnym przedsiębiorstwem lub kontynuowaniem przedsięwzięcia rodzinnego, mimo iż ten trud wiąże się z większymi wymiernymi korzyściami i przywilejami" [Popczyk 2014, s. 13]. Rodzina może dla młodego człowieka stanowić bardzo silne źródło wzmacniania jego postaw, również tych przedsiębiorczych, ale może także znacząco osłabiać takie zachowania lub zupełnie je zneutralizować. Istotnym jest zatem pytanie o to, jak określić przedsiębiorstwo rodzinne. Badacze firm rodzinnych twierdzą, że trudno jest jednoznacznie zdefiniować przedsiębiorstwo rodzinne, tym bardziej, że wykorzystuje się do tego celu bardzo różne kryteria. Jedną z definicji, która zyskała dużą popularność po publikacji raportu dotyczącego firm rodzinnych w Polsce, jest ta zaproponowana przez jego autorów, mówiąca, iż: „…firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym: wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, członkowie rodziny posiadają znaczące

(większościowe) udziały w przedsiębiorstwie" [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Jagusztyn Krynicki 2009, s. 52]. Uwzględniając różne kryteria, *Raport* pokazuje stan przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. I tak fakt określenia swojego przedsiębiorstwa jako firmy rodzinnej zadeklarowało [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Jagusztyn Krynicki 2009, ss. 51–53]:

– Zgodnie z kryterium subiektywnym (właściciel sam uważa swoje przedsiębiorstwo za rodzinne) – 30% badanych przedsiębiorstw to firmy rodzinne;
– Według kryterium strukturalnego (rodzina posiada więcej niż 50% udziałów w przedsiębiorstwie) – jest to 22% badanych firm;
– Kryterium funkcjonalne (rodzina zaangażowana jest w prowadzenie przedsiębiorstwa) pokazuje, że 75% osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą zarządza swoimi firmami osobiście, 21% zarządza korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% – całkowicie za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera. Wśród firm, prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej, aż 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny;
– Według kryterium transferu międzypokoleniowego (przedsiębiorstwa, w których dokonała się pełna sukcesja) – wśród firm rodzinnych, prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej, sukcesję przeprowadzono w 25% przedsiębiorstw.

Dla młodych osób, rozważających firmę rodzinną jako własny podmiot lub miejsce pracy najemnej, istotną zachętę może stanowić stan i sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa tego typu. Im lepiej radzą sobie firmy rodzinne, tym wyżej powinny być oceniane przez młodych ludzi jako miejsce, z którym warto związać swoją karierę zawodową.

Jeśli chodzi o bieżącą sytuację polskich firm rodzinnych, pokazuje ją *Barometr Firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* [KPMG 2014]. Firmy rodzinne wskazują na takie elementy, jak [KPMG 2014, ss. 6–28]:

– ponad połowa (58%) firm rodzinnych ocenia swoją sytuację finansową jako dobrą lub bardzo dobrą,
– 76% firm rodzinnych zwiększyła lub utrzymała przychody na tym samym poziomie, natomiast *jeśli chodzi o zatrudnienie, 89% firm utrzymało je na tym samym poziomie lub je zwiększyło,*
– najważniejsze problemy, z jakimi borykają się polskie firmy rodzinne to

rosnące koszty pracy (55%), a w następnej kolejności spadek rentowności (36%), zmiany prawa (30%) oraz rosnąca konkurencja innych firm w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników,
– 74% polskich firm rodzinnych planuje inwestycje,
– 74% respondentów twierdzi, ze nie ma problemu z pozyskiwaniem finansowania z różnych źródeł, przy czym najwięcej polskich przedsiębiorstw (44%) finansuje inwestycje z kapitału własnego,
– przepisy podatkowe i prawne to wciąż największa bariera funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych,
– firmy rodzinne zgodnie za największy swój atut uznają umiejętność przyciągania klientów i konsumentów (54%). Na drugiej pozycji plasuje się obsługa klientów (51%), a następnie wyznawane wartości i wzorce postępowania (41%) oraz szybkość i elastyczność przy podejmowaniu decyzji (39%),
– najistotniejsza dla polskich firm rodzinnych jest komunikacja między pokoleniami (96%), natomiast na kolejnym miejscu plasuje się utrzymanie kontroli rodziny nad przedsiębiorstwem (89%).

Analitycy firm rodzinnych podkreślają ten szczególny charakter związku wynikający z wzajemnych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem i rodziną, a więc dwoma obszarami, które tworzą jeden podmiot, ale mogą kierować się odmiennymi kryteriami w podejmowaniu decyzji [Sułkowski, Marjański 2011, s. 32]. Słusznym kryterium wydaje się tutaj zaspokojenie potrzeb: rodzina nakierowana jest na zabezpieczenie bytu swoich członków i zaspokojenie jej wewnętrznych potrzeb, przetrwania i dobrostanu, natomiast przedsiębiorstwo skierowane jest na zewnątrz, zaspokaja potrzeby obce, potrzeby klientów i koncentruje się na rachunku ekonomicznym [Safin 2006, ss. 1–2]. Rodzina może bardzo silnie wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa, jak również kształtować postawy pracowników będących członkami rodziny, jak i tych nienależących do niej. Taki właśnie zbiór reguł i zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, składający się na dominujący system wartości, może stanowić jedną z najważniejszych determinant sukcesu [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 16]. Oczywiście tam, gdzie stykają się obszary o odmiennej strukturze, pojawia się swego rodzaju „tarcie", którego efekty mogą być dobre lub złe, w zależności od umiejętności zarządzania problemami na styku tych dwóch struktur. Należy oczywiście podkreślić, że w wielu sytuacjach rynkowych firmy rodzinne wykazują podobne cechy do innych przedsiębiorstw, jednak w pewnych sy-

tuacjach ich specyficzny charakter może być źródłem zarówno korzyści, jak i strat. Dlatego każdy, rozważając możliwość posiadania takiego podmiotu lub wykonywania pracy na jego rzecz, powinien być świadomy czynników, które będą na niego silnie oddziaływać podczas wykonywania codziennych obowiązków. Może zatem pracy w firmie rodzinnej towarzyszyć konieczność wyboru pomiędzy brakiem emocji w działaniu a skupianiem się na emocjach, koncentracją na wewnętrznych problemach a otwartością na świat zewnętrzny, nagradzaniem stosownie do wyników a bezwarunkową akceptacją, czy wreszcie niechęcią do zmian, a otwartością na zmiany [Thornton 2004, s. 17].

Wizerunek firm rodzinnych, jaki wyłania się z badań [Polacy o firmach rodzinnych, 2014, s. 8] to obraz firmy tradycyjnej (prawie 17% wskazań), przyjaznej (10,08%) oraz godnej zaufania (8,28%). Dla Polaków firma rodzinna jest także mała (6,58%) i solidna (6,38%), zatem powinna budzić zaufanie potencjalnych pracowników. Dodatkową zaletą firm rodzinnych jest duży nacisk na wartości, jak pokazały wcześniej przytoczone dane, o czym świadczy fakt, że istotnym efektem ich działania było utrzymanie zatrudnienia na poprzednim poziomie. Człowiek zatem stanowi ważną część przedsiębiorstwa rodzinnego, co zasługuje na uwagę w sytuacji, kiedy bezrobocie jest zjawiskiem, w cieniu którego żyją dzisiaj przedstawiciele większości zawodów, różnych grup wiekowych, płci i różnego poziomu wykształcenia. Do niedawna wydawało się, że najlepszym remedium na brak pracy jest wyższe wykształcenie. Jak pokazują dane, struktura wykształcenia w ostatnich latach uległa ogromnej zmianie. Autorzy opracowania na temat wybieranych przez Polaków ścieżek kształcenia wskazują, że wzrasta liczba osób uzyskujących wykształcenie wyższe i maleje liczba tych, którzy kończą edukację na poziomie podstawowym lub gimnazjalnym. Ukończenie dwóch najniższych poziomów edukacji deklaruje 12,6% osób, 28,5%, szkołę średnią lub policealną wskazało około 35%, zaś na ukończenie szkoły wyższej aż 23,5% badanych – wobec 15% osób w roku 2004 [Łysoń 2013, s. 24]. Na tę sytuację nakładają się dodatkowo oczekiwania rodziców co do pożądanego poziomu wykształcenia ich dzieci. Wykształcenia co najmniej średniego pragnie dla swych dzieci 92,1% rodziców, a 74,5% chciałoby, aby było to wykształcenie wyższe [Łysoń 2013, s. 27]. Jeśli chodzi o ogólną sytuację młodych osób na rynku pracy, to w 2013 roku stopa bezrobocia wśród osób z wyższym wykształceniem

w wieku 25–29 lat wyniosła 10,5%. Średnia ta jest nieco niższa niż w całej UE i znacznie mniej niż w strefie euro (13,25%) [Drozdowicz-Bieć 2014, s. 3]. Są to dane uzyskane metodą rejestracji w Urzędach Pracy. Natomiast Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności pokazało, iż np. dla osób z wyższym wykształceniem stopa bezrobocia w pierwszym kwartale 2014 roku wyniosła tylko 5,4%, natomiast wśród absolwentów szkół wyższych 23,7% [GUS 2014, s. 10]. Są to oczywiście dwie odmienne metodologie. Jakkolwiek w przypadku wielu zawodów trudno jest prognozować zapotrzebowanie rynkowe, jednak należy sądzić, że „zawód" przedsiębiorcy zawsze będzie profesją pożądaną w każdej gospodarce.

O skali rozwoju przedsiębiorczości w Polsce świadczy liczba zarejestrowanych podmiotów, która pod koniec 2013 r. w systemie REGON po raz pierwszy w historii przekroczyła cztery miliony i wyniosła 4.070,2 tys. [Ministerstwo Gospodarki 2014, s. 37]. Obraz polskiej przedsiębiorczości na tle innych krajów świata w najpełniejszy sposób przedstawia Raport Global Entrepreneurship Monitor (GEM), który jest efektem realizacji programu badawczego o tym samym tytule, a Polska uczestniczyła w nim po raz trzeci w 2013 roku. Jest to badanie bardzo rozległe, obejmujące 70 krajów, w którym w 2013 roku udział wzięło aż 75% populacji świata. Ostatni raport jest bardzo interesujący ze względu na fakt, że po raz pierwszy poddano analizie taki czynnik, jak jakość życia przedsiębiorców, na który składają się takie elementy, jak: równowaga pomiędzy życiem prywatnym a pracą, poczucie dobrostanu, odczuwany poziom stresu oraz satysfakcja z pracy i poziomu uzyskiwanych dochodów. Najważniejsze wnioski, które charakteryzują polską przedsiębiorczość, są następujące [PARP, 2014, ss. 9–13]: 20% dorosłych Polaków ma w planie założenie własnej działalności gospodarczej w ciągu najbliższych trzech lat (jest to mniejszy odsetek niż w badaniu przeprowadzonym rok wcześniej, kiedy takie działanie deklarowało 27% osób); Jedną z najważniejszych przyczyn powstrzymującą badanych przed podjęciem decyzji o wyborze własnego przedsiębiorstwa jako ścieżki kariery jest obawa przed porażką. Współczynnik ten w przypadku Polski wyniósł 56% i wzrósł w stosunku do poprzedniego badania o 2%. Pod tym względem wyprzedzają Polskę tylko Grecy i Włosi; mimo ogromnej obawy przed brakiem sukcesu, czyli mimo dostrzegania faktu, ze ryzyko prowadzenia własnego przedsiębiorstwa w Polsce jest bardzo wysokie, aż 67% badanych uważa, że bycie właścicielem firmy jest dobrą

ścieżką kariery. Jest to jednak wynik gorszy niż w 2011 roku, kiedy takie zdanie wyrażało 72,8% badanych; w Polsce aż 47,7% przedsiębiorstw we wczesnej fazie rozwoju (funkcjonujących na rynku nie dłużej niż 42 miesiące) powstaje z konieczności, nie zaś dlatego, że założyciel dostrzegł szansę rynkową i postanowił ją wykorzystać. Jest to najwyższy współczynnik wśród wszystkich siedemdziesięciu krajów biorących udział w badaniu. Porównując odczuwanie dobrostanu przez polskich przedsiębiorców we wczesnej fazie rozwoju z tym odczuwanym przez pozostałe grupy, w tym przez osoby nieprowadzące działalności gospodarczej, można zauważyć, że jest ono znacznie wyższe. Również wyższe są satysfakcja z pracy, poczucie autonomii i znaczenia pracy w stosunku do pracowników etatowych. Warto zatem wspierać i popularyzować zawód przedsiębiorcy wśród absolwentów, a najważniejszym źródłem tego wsparcia oraz kształtowania właściwych postaw wobec własnej kariery jest rodzina.

Firma rodzinna jako jedna z alternatywnych ścieżek karier w opinii studentów

Badanie opinii studentów Akademii Techniczno-Humanistycznej na temat atrakcyjności prowadzenia własnej firmy, jako ścieżki kariery zawodowej zostało przeprowadzone w listopadzie 2014[3] roku. Dotyczyło ono działalności gospodarczej w ogóle, jednak tym razem w kwestionariuszu znalazły się również pytania na temat powiązań pomiędzy firmą i rodziną i ta właśnie część badania zostanie tutaj zaprezentowana. Specyficzne położenie Uczelni sprawia, że większość studiujących, przez cały okres pobierania nauki w szkole wyższej korzysta ze wsparcia rodziny również w zakresie zapewnienia warunków mieszkaniowych. Jako metodę wybrano sondaż diagnostyczny, wykorzystując formularz ankiety, który został rozprowadzony wśród respondentów. W badaniu wzięli udział studenci ostatniego roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, przy czym w ramach kierunku Zarządzanie były to zarówno studia licencjackie, jak i magisterskie, natomiast w ramach kierunku Transport oraz Zarządzanie i Inżynieria Produkcji (ZiIP), studia inżynierskie. Strukturę próby ze względu na kierunki i tryb kształcenia pokazuje tabela 1.

[3] Badanie przeprowadzone zostało przez autorkę w ramach przedmiotu „Przedsiębiorczość w strategiach rozwoju lokalnego". Jest ono prowadzone corocznie również po to, aby uzyskać wiedzę na temat stopnia zainteresowania młodych ludzi pracą na własny rachunek, co pozwala doskonalić szczególnie działalność dydaktyczną.

Tabela 1. Struktura badanych ze względu na kierunek kształcenia i tryb studiów

Kierunek studiów	Tryb kształcenia		Ogółem
Zarządzanie	stacjonarny	127	218
	niestacjonarny	91	
Transport	stacjonarny	58	81
	niestacjonarny	23	
Zarządzanie i inżynieria produkcji	stacjonarny	63	109
	niestacjonarny	46	
		Ogółem	408

Źródło: wyniki badań własnych.

Studenci kierunku Zarządzanie stanowili zatem 53,5% całej próby, studenci kierunku Transport 19,9%, natomiast studiujący ZiIP 26,7%. Struktura płciowa nie była brana pod uwagę w tym badaniu. Zapytano też respondentów o to, czy przynajmniej jeden z rodziców prowadzi działalność gospodarczą. Pozytywnej odpowiedzi na to pytanie udzieliło 58 osób, czyli 14,3% całej próby. Okazało się też, że tylko 11 studentów prowadzi własną działalność gospodarczą – byli to wyłącznie studenci studiów niestacjonarnych (2,7% wszystkich respondentów i 6,9% studentów niestacjonarnych biorących udział w badaniu), przy czym w żadnym przypadku nie zachodziła sytuacja, w której jednocześnie student i jego rodzice pracują na własny rachunek. Podjęto próbę weryfikacji, czy studenci wiedzą co to jest firma rodzinna, czym się charakteryzuje oraz czy znajomość wad i zalet firm rodzinnych może wpływać na ich decyzje zarówno co do wyboru miejsca pracy najemnej, jak i prowadzenia działalności gospodarczej na bazie wsparcia otrzymanego od członków rodziny.

Pierwsze pytanie dotyczyło problemu definiowania firmy rodzinnej, poproszono zatem respondentów, aby wybrali maksymalnie dwa określenia z wymienionych w tabeli 2, z którymi zgadzają się w największym stopniu.

Tab. 2. Różne określenia dla zdefiniowania przedsiębiorstwa rodzinnego

L.p.	Określenie
1.	Przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina posiada większościowe udziały
2.	Firma rodzinna to firma pod całkowitą kontrolą rodziny (100% udziałów, 100% zarządzania)
3.	Przedsiębiorstwo rodzinne to takie, którym zarządzają członkowie rodziny, choć nie wszystkie udziały znajdują się w rękach jej członków

4.	Firma rodzinna to podmiot, w którym pracują co najmniej dwaj członkowie rodziny, przy czym co najmniej jeden z nich jest właścicielem lub współwłaścicielem
5.	Firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym wtedy, kiedy zatrudnia wyłącznie członków rodziny i rodzina jest jej właścicielem
6.	Jeśli dochody rodziny pochodzą wyłącznie z prowadzenia firmy, to jest to przedsiębiorstwo rodzinne, niezależnie od tego, jaki jest udział rodziny w własności przedsiębiorstwa i od tego, ilu członków rodziny jest w nim zatrudnionych
7.	Firma rodzinna to taka, która została przekazana „z ojca na syna"

Źródło: wyniki badań własnych.

Ponad 86% badanych wskazało określenie nr 2, a 61% określenie nr 5. Z pewnością zostały one wybrane przez największą liczbę respondentów, ponieważ nie budzą wątpliwości co do rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. W praktyce spotyka się znacznie więcej różnorodnych rozwiązań, a dla celów tego badania przyjęto określenie nr 4, jako punkt odniesienia dla zdefiniowania firmy rodzinnej. Osoby, których rodzice są przedsiębiorcami oraz te, które same prowadzą działalność gospodarczą, zostały zapytane o to, czy z punktu widzenia tak przyjętej definicji można te przedsiębiorstwa nazwać rodzinnymi. Pozytywnej odpowiedzi udzieliło 37 osób, co stanowiło nieco ponad 9% ogółu badanych i aż 53,6% tych, którzy zadeklarowali prowadzenie działalności gospodarczej przez rodziców lub samych siebie.

W ocenie studentów własna firma jest dobrym wyborem w kształtowaniu ścieżki zawodowej (73,3%), przy czym nieznacznie częściej taki model kariery wskazywali studenci kierunku zarządzanie (76,6% studiujących ten kierunek) niż kierunków inżynierskich (69,5% studiujących te kierunki), jednak aż 89% badanych wybrałaby opcję pracy etatowej, zgodnej z posiadanymi kwalifikacjami, gdyby była taka możliwość. Respondenci zostali również poproszeni o określenie reakcji najbliższych krewnych (rodziców, współmałżonków) na następującą sytuację: *dzisiaj, po powrocie do domu, oświadcza Pani/Pan swoim krewnym, iż podjęła/podjął Pani/Pan decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Ma Pani/Pan świetny pomysł, potencjalnego wspólnika i plan jak pozyskać środki finansowe*. Na to pytanie nie odpowiadali jedynie ci, którzy już działają jako przedsiębiorcy, czyli 11 osób. Reakcja ogromnej większości członków rodzin byłaby negatywna – tak oświadczyło 58,1% wszystkich respondentów odpowiadających na to pytanie. Najczęściej

przytaczane słowne formy reakcji to określenia: „zwariowałaś/łeś" czy „oszalałaś/łeś", lub „nie zgadzam się", „zabraniam ci", „najpierw skończ studia". W przypadku 18,6% studentów reakcja byłaby neutralna, tzn. „dobrze, ale najpierw zastanów się, czy to naprawdę dobry pomysł", natomiast reakcję 23,2% można nazwać umiarkowanym optymizmem, tzn. „oceńmy wspólnie pomysł, jeśli uznamy, że naprawdę jest dobry – pomożemy ci".

Pytanie o pomoc ze strony rodziny wiązało się z określeniem przez badanych najważniejszych form wsparcia, na jakie mogliby liczyć ze strony krewnych, gdyby prowadzenie własnej firmy zostało przez nich wybrane jako ścieżka zawodowa w najbliższych latach. Wyniki zawiera tabela nr 3.

Tabela 3. Zakres wsparcia ze strony rodziny deklarowany przez badanych

L.p.	Forma wsparcia	Udział procentowy*
1.	Wsparcie wyłącznie psychiczne, na żadne inne formy wsparcia nie mogę liczyć	61,7%
2.	Finansowe wsparcie działalności gospodarczej (pożyczka lub „darowizna" przy uruchamianiu własnej firmy)	13,2
3.	Pomoc doradcza w uruchamianiu i prowadzeniu własnej firmy	14,2%
4.	Wejście do przedsiębiorstwa w charakterze wspólnika/ów	15,4%
5.	Praca w uruchomionym przez Panią/Pana przedsiębiorstwie	17,9%
6.	Zabezpieczenie pozyskanych przez Panią/Pana środków finansowych na uruchomienie działalności gospodarczej (poręczenie, hipoteka na nieruchomości itp..)	1,2%
7.	Udostępnienie nieruchomości dla celów nowej firmy	3,2%
8.	Nie mogę liczyć na żadną formę wsparcia	10,5%

*wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną formę

Źródło: wyniki badań własnych.

Rodzina zatem jest gotowa zapewnić jedynie psychiczne wsparcie większości potencjalnych przedsiębiorców, co dziesiąty respondent nie może liczyć na żaden rodzaj pomocy. Krewni również nie chcą lub nie mogą zapewnić finansowego wsparcia większości uczestników badania i zdecydowanie obawiają się przejęcia na siebie ryzyka zabezpieczenia ewentualnej pożyczki lub kredytu. Niewielki odsetek członków rodzin byłby również skłonny do pracy w firmie prowadzonej przez badanych studentów lub chciałby zostać jej współwłaścicielem. Studenci, komentując wyniki badań po ich prezentacji, dodawali, że rodziny przede wszystkim obawiają się ryzyka i niewielu krewnych byłoby skłonnych do tego, aby zrezygnować z już

posiadanej pracy po to, aby uruchomić wspólnie jakieś przedsięwzięcie. Niektórzy wskazywali również na brak wiary w możliwość powodzenia ze względu na młody wiek i brak doświadczenia potencjalnych przedsiębiorców. Bardzo istotnym zagadnieniem było też poznanie opinii respondentów na temat tego, czy interesuje ich praca we własnej firmie rodzinnej, a jeśli tak, jaki stopień pokrewieństwa współpracowników ich zdaniem byłby najbardziej pożądany. Aż 74,5% respondentów nie chce pracować w przedsiębiorstwie, które powiązane jest z rodziną stosunkiem własności i pracy. To bardzo duży odsetek. Pozostali chcieliby pracować z krewnymi, przy czym najczęściej wybierano opcję z siostrą/bratem, kuzynem/kuzynką i dopiero na trzecim miejscu z rodzicem. Około 10% tych, którzy są skłonni dzielić własność firmy i pracę z rodziną stwierdziło, że stopień pokrewieństwa nie ma żadnego znaczenia. Natomiast na pytanie, czy wybierając miejsce pracy najemnej, respondenci chcieliby pracować w firmie, którą można określić jako rodzinną, 59,5% badanych stwierdziło, że rodzinny lub nierodzinny charakter miejsca pracy nie ma dla nich żadnego znaczenia, 16,2% wybrało opcję „trudno powiedzieć", 15,9% chciałoby być zatrudnionymi w takim miejscu, a pozostali wybraliby firmę nierodzinną. Ostatnim zagadnieniem w tym badaniu, które bezpośrednio dotyczyło przedsiębiorczości rodzinnej, było pytanie o zalety i wady tego typu firm. Uzyskane odpowiedzi zawiera tabela nr 4.

Tabela 4. Wady i zalety firm rodzinnych w opinii respondentów

Zalety firm rodzinnych		**Wady firm rodzinnych**	
Zaleta	% wskazań*	Wada	% wskazań*
Wysoki poziom zaufania	72,8	Trudność w rozdzieleniu życia rodzinnego i zawodowego	57,6
Zyski w rękach rodziny	73,8	Nieograniczony czas pracy	81,6
Większe zaangażowanie w pracę na rzecz firmy członków rodziny	48,0	Konflikty rodzinne	86,0
Lojalność zatrudnionych krewnych	59,1	Trudność w rozdzieleniu dochodów firmy i dochodów osobistych	17,9
Łatwość komunikacji	40,4	Problem z dyscyplinowaniem pracowników-członków rodziny	25,7
Mniejsza biurokracja	24,0	Brak obiektywizmu w ocenie pracowników z rodziny i spoza rodziny	58,8

*respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy wady i trzy zalety ich zdaniem najważniejsze

Źródło: wyniki badań własnych.

Studenci uważają, że wśród zalet najbardziej liczą się zarówno te materialne, jak i niematerialne. Zaufanie do rodziny i jej lojalność to niewątpliwe zalety firmy pod kontrolą rodziny, ale znaczenie ma również fakt, iż wypracowane zyski przypadną rodzinie. Nielimitowany czas pracy oraz konflikty rodzinne zaliczono do największych wad z perspektywy właściciela firmy rodzinnej, podobnie jak brak obiektywizmu w ocenie kwalifikacji pracowników będących członkami rodziny i tych, którzy nimi nie są. Może to być przyczyną powierzania ważnych funkcji osobom, które nie posiadają do tego odpowiednich kwalifikacji. Studenci zdają sobie zatem sprawę z faktu, że rodzinny charakter firmy może wpływać na relacje zawodowe w miejscu pracy o takim charakterze, ale, jak już wspomniano wcześniej, dla większości z nich ten aspekt nie odgrywał znaczenia przy wyborze miejsca pracy.

Podsumowanie i wnioski

Firma rodzinna w Polsce to obszar wciąż niewystarczająco poznany i opisany w literaturze. Przedstawione wyniki badań stanowią oczywiście tylko fragment szerszych i bardziej regularnych badań nad stosunkiem studentów do przedsiębiorczości w ogóle, jednak pokazują, że problemy związane z prowadzeniem przedsiębiorstw rodzinnych są im mniej znane, niż np. zagadnienia ogólne dotyczące prowadzenia własnego biznesu. Rzadziej też respondenci biorą pod uwagę możliwość oparcia swojej kariery na zasobach rodzinnych, jako alternatywę dla zatrudnienia etatowego lub bezrobocia. Literatura na temat działalności gospodarczej jest bardzo obszerna, podobnie jak różne formy wspierania rozwoju przedsiębiorczości, również te skierowane do młodych osób, takie, jak nowy program pilotażowy pożyczek dla absolwentów na rozpoczęcie działalności gospodarczej *Pierwszy biznes. Wsparcie w starcie*, czy działalność Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Jednak firma rodzinna wciąż pozostaje podmiotem niszowym, który z trudnością przebija się do powszechnej świadomości.

Absolwentom, mającym problem z usamodzielnieniem się ze względu na niskie zarobki i trudności w pozyskaniu zatrudnienia, brakuje zapewne tego treningu odpowiedzialności, która jest bardzo potrzebna w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa. Większa niepewność co do kształtowania się sytuacji gospodarczej powoduje również, że znacznie chętniej szukają oni zatrudnienia w sektorze publicznym, który gwarantuje pewien poziom wynagrodzenia niezależenie od koniunktury. Specyfika przepisów praw-

nych dotyczących działalności gospodarczej w naszym kraju skutkuje obawą przed porażką, w związku z czym przedsiębiorczy potencjał młodych osób nie zostaje wykorzystany. Trudno jest przewidywać zapotrzebowanie na określone zawody w najbliższym czasie, jednak przedsiębiorca to ten rodzaj profesji, która jest niezbędna w każdej sytuacji ekonomicznej. To przedsiębiorcy są motorem rozwoju i wzrostu gospodarczego, a przedsiębiorczość rodzinna ma w tym procesie znaczący udział. Jak pokazały wyniki badań, znajomość wad i zalet firmy rodzinnej nie ma żadnego wpływu na wybory dotyczące przyszłego miejsca pracy najemnej, ale jednocześnie bardzo duży odsetek respondentów nie chce pracować ani prowadzić przedsiębiorstwa wspólnie z członkami rodziny. Być może wynika to z etapu życia, na jakim znajdują się młodzi ludzie, którzy do tej pory nie mieli okazji się usamodzielnić i to jest ich celem, dlatego odrzucają rodzinny biznes jako alternatywną ścieżkę kariery. A. Blikle twierdzi, że młodzi ludzie nie chcą przejmować firm rodzinnych, co wynika prawdopodobnie z faktu, iż w domu rozmawia się wyłącznie o problemach, jakie generuje prowadzenie działalności gospodarczej. Wydaje się zatem, że należałoby mówić więcej o korzyściach, jakie płyną z faktu bycia właścicielem przedsiębiorstwa, możliwości realizowania własnych pasji i wyboru działań zmierzających do realizacji założonego celu.

Bibliografia

Drozdzowicz-Bieć M. (2014), *Młodzi wykształceni, ale bezrobotni*, Analiza FOR nr 09/2014 [online], C:/Users/aj/Downloads/Analiza_FOR_Mlodzi_wyksztalceni.pdf, dostęp: 15 stycznia 2015.

Gardawski J. (2014), *Właściciele firm z sektora MSP –beneficjenci polskiej transformacji?* [online], Dialog. Pismo dialogu społecznego, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", 2/2014 (41), http://www.wkds.lublin.uw.gov.pl/sites/default/files/Dialog_2_2014.pdf, dostęp: 17 stycznia 2015.

GUS (2014), *Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności* [online], C:/Users/aj/Downloads/pw_kwart_inf_aktywn_ekonom_ludnosci_ikw_2014.pdf, dostęp: 15 stycznia 2014.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Krynicki T. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* PARP, Warszawa.

KPMG (2014), *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* [online], http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-IFR.pdf, dostęp: 29 stycznia 2015.

Łysoń P. (red.) (2013), *Wybory ścieżki kształcenia a sytuacja zawodowa Polaków* [online], GUS, Warszawa, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/e_wybory_sciezki_ksztalcenia.pdf, dostęp: 15 stycznia 2015.

Maciejewicz P. (2014), *Dwudziesto- i trzydziestoparolatki na garnuszku rodziców*, 08.02.2014, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,15420437, dostęp: 17 lutego 2014.

Ministerstwo Gospodarki (2014), *Raport przedsiębiorczość w Polsce* [online], C:/Users/aj/Downloads/raport_przedsiebiorczosc_w_polsce_www_ost_20140925.pdf, dostęp; 16 stycznia 2015.

PARP (2014), *GEM Polska 2013* [online], Warszawa, http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/21585.pdf, dostęp: 16 stycznia 2015.

Polacy o firmach rodzinnych (2014), Raport opinii opracowany na zlecenie Fundacji Firmy Rodzinne i FBN Poland [online], http://polacyofirmachrodzinnych.pl/wp-content/uploads/2014/08/Polacy-o-firmach-rodzinnych-Raport-opinii.pdf, dostęp: 13 marca 2015.

Popczyk W. (2014), *Gen przedsiębiorczości wymaga troski i opieki* [online], „Relacje. Magazyn firm rodzinnych", 6(7),

http://www.firmyrodzinne.eu/sites/default/files/attachments/RELACJE_7_2014.pdf, dostęp: 10 lutego 2015.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Wydawnictwo Poltext*, Warszawa.

Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 325–337

Żaneta Nejman

Politechnika Poznańska

Aleksandra Kawecka-Endler

Politechnika Poznańska

Motywowanie w firmie rodzinnej – studium przypadku

Employee Motivation is a Family Business – a Case Study

Abstract: This paper discusses the concept of motivation, incentive system and presents models of motivation based on the research literature. It analyzes the incentive system considered and investigates the family business assessment of the degree of motivation identified motivators studied the family business.
Key words: human resources management, motivation, motivational system, instrumentality of motivational, models of motivation.

Wstęp

Znaczenie pracowników jest wyraźnie postrzegane i doceniane, ponieważ w ostatnich latach nastąpiły zmiany w strukturze i organizacji przedsiębiorstw oraz w stosowanych formach zatrudnienia [Kawecka-Endler 2012, s. 49]. Kadra jest najważniejszym i najbardziej wartościowym zasobem, jakim dysponuje organizacja. Dlatego tak ważne jest podnoszenie jakości potencjału pracowniczego, jak również wpływanie na rozwijanie kwalifikacji i umiejętności pracowników, co wpływa na rozwój i dobrą pozycję firmy. Zatem sukces firmy w dużym stopniu uzależniony jest od zintegrowanego

i dobrze wykwalifikowanego zespołu. Jednym z najważniejszych elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest motywowanie pracowników [Kawecka-Endler 2007, s. 135].

Celem artykułu jest charakterystyka problematyki związanej z motywacją pracowników oraz analiza motywatorów stosowanych w wybranym przedsiębiorstwie rodzinnym. W tym celu przeanalizowano system motywacyjny w badanym przedsiębiorstwie rodzinnym i zbadano ocenę stopnia motywacji zidentyfikowanych motywatorów. W opracowaniu omówiono pojęcie motywacji, systemu motywacyjnego oraz przedstawiono modele motywacji na podstawie badań literaturowych, narzędzia motywacji oraz metody oddziaływania motywacyjnego. Przedstawiono charakterystykę badanej firmy rodzinnej oraz wyniki badania ankietowego. Dla potrzeb niniejszego opracowania zastosowano metodę pomiaru poziomu motywacji D.A. Nadlera i E.E. Lawlera, która umożliwia mierzenie postaw indywidualnych pracowników [Mikuła 2000, ss. 180–185].

System motywacyjny w przedsiębiorstwie rodzinnym

Firmy rodzinne stanowią większość we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata (od 60% do 90%). W Polsce jest ich ok 80% w większości mikro i małe, ale są też średnie i duże. Firmy rodzinne prowadzi się niełatwo, gdyż właściciele nieustannie muszą pokonywać wyzwania mające swoje źródła przede wszystkim w przenikaniu się życia firmy z życiem rodziny [Blikle 2015].

Pojęcie motywacji wywodzi się od łacińskiego słowa „motus" i angielskiego „move", co oznacza ruszać się z miejsca, zachęcać, wpływać na kogoś oraz pobudzać do działań [Bartkowiak 1995, s. 118]. Obejmuje zespół czynników natury psychicznej, umysłowej i fizjologicznej człowieka [Griffin 1996, s. 488]. Jest to stan wewnętrzny człowiek,a mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu z nas [Borkowska 1985, s. 11; Nejman, Kawecka-Endler 2014, s. 91]. Według Czermińskiego życie bez wewnętrznego pobudzenia, które stanowi impuls i skłania nas do działań, zarówno jednorazowych, jak i powtarzalnych, nie miałoby sensu [Czerminski 2002, ss. 295–296].

W teorii zarządzania stosuje się termin motywacji, rozumiany jako czynnik wyznaczający poziom, kierunek i trwałość wysiłków ponoszonych w procesie pracy. Osoba o wysokiej motywacji ciężko pracuje, a osoba

jej pozbawiona tego nie robi. Kierownik organizuje i zapewnia warunki, w których podwładni będą odczuwać nieustanną inspirację do ciężkiej pracy i osiągną wyniki odpowiadające ich maksymalnym możliwościom [Schermerhorn 2008, ss. 259–260]. Jest to aktywność, która powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób. Pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy albo ograniczyć go do minimum. Zatem celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania pierwszego typu zachowania i minimalizowanie występowania postaw ostatniego typu [Hofstede 2000, s. 24].

Proces motywowania zaczyna się więc od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Reagując na tę potrzebę człowiek poszukuje sposobów jej zaspokojenia i wybiera któreś z rozwiązań. Po jego zastosowaniu następuje zaspokojenie potrzeby. Przekładając to na pracę, jeśli wynikiem większego wysiłku jest podwyżka płacy, pracownik prawdopodobnie zaakceptuje nowy styl pracy na dłużej. Jeżeli w rozsądnym czasie nie uzyska podwyżki, prawdopodobnie będzie szukał innych rozwiązań, np. poszuka nowej pracy [Jasiński 1998, s. 36].

Motywowanie to funkcja zarządzania, która polega na wpływaniu na zachowanie ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Motywacja i motywowanie odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwiema skrajnościami: działaniami odruchowymi a wyuczonymi nawykami [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 426]. Wyróżnia się trzy modele motywowania pracowników, które wykazują związek z postępem technicznym i rozwojem gospodarki. Są to:

– tradycyjny model motywowania

Model ten jest wynikiem naukowej organizacji pracy, której podwaliny zaproponował Taylor. Założył on, iż człowiek jest z natury wygodny, nie potrafi wykazywać inwencji w pracy, pracuje powoli i jest leniwy. To założenie przyjęte przez Taylora nie uwzględniło złożoności natury człowieka. Wadą modelu jest ograniczenie motywacji do grupy robotników produkcyjnych, których praca z założenia jest prosta, ale bardzo ciężka. W badaniach nie uwzględniono pracowników umysłowych, administracji państwowej i innych stanowisk pozaprodukcyjnych. Szybki postęp techniczny przyczynił się do większej złożoności i skomplikowania w pracy. Wymaga to od pracowników pomysłowości, samodzielności oraz odpowiedzialności. Mimo tak ogromnego postępu technicznego i społecznego

w obecnej praktyce gospodarczej ciągle jeszcze stosuje się te niedoskonałe modele motywacyjne opierające się na założeniach promowanych przez Taylora [Sekuła 2008, s. 44; Szmidt 1987, ss. 36–37].

– model stosunków międzyludzkich

Model ten powstał poprzez wyniki badań stwierdzające, że stosunki międzyludzkie są ważne w motywacji załogi. Ważnym czynnikiem staje się również przydatność pracownika oraz znaczenie jego pracy w realizacji celów organizacji. Kierownicy winni zapewniać pracownikom poczucie, iż są potrzebni i doceniać znaczenie ich pracy. Pomimo krytycznych uwag przedstawiony model poszerza zbiór ważnych bodźców wykorzystywanych do motywowania pracowników, co jest rozwijane w różnych koncepcjach motywacyjnych. Współcześnie pracownicy stosują niematerialne formy motywacji, oparte na większości założeń tego modelu [Wajda 2003, s. 209; Sekuła 2008, s. 45].

– model zasobów ludzkich

W modelu tym uświadamia się złożoność motywowania. Ważne są bowiem bodźce zewnętrzne, takie jak płace, stosunki międzyludzkie, zwiększenie samodzielności pracy oraz wartości wynikające z pracy oraz rozwoju zawodowego i kariery. Każdy pracownik chce widzieć sens swojej pracy w kontekście celów organizacji, mieć wpływ na metody, sposoby i skutki pracy oraz podejmować decyzje i odpowiadać za wykonaną pracę. Wyzwala to dużą aktywność i chęć do pracy dla dobra organizacji. Najważniejsze jest wykorzystanie kwalifikacji zawodowych, umiejętności i predyspozycji pracowników w jak najwłaściwszy sposób oraz mobilizowanie do twórczego działania. Podkreśla się i docenia w motywowaniu dużą rolę różnych wartości, jakie niesie sama praca [Sekuła 2008, ss. 45–46].

Obecnie w organizacjach, zarówno rodzinnych, jak i innych, stosuje się modele mieszane, łączące powyżej opisane modele, jednakże w przypadku prostej pracy pracowników produkcyjnych model motywowania jest bardziej zbliżony do modelu tradycyjnego. Dla pozostałych pracowników przeważają elementy modelu stosunków międzyludzkich, natomiast pracowników pełniących funkcje kierownicze – model zasobów ludzkich [Sekuła 2008, s. 46].

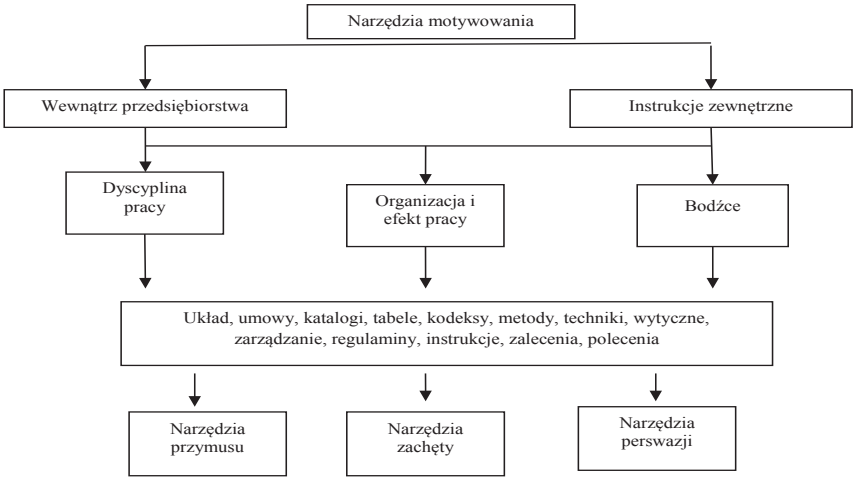
System motywacyjny jest nierozłącznie związany z organizacją. Jest tworzony w celu osiągnięcia sukcesu organizacji i jej pracowników. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, miarą skuteczności systemu będzie stopień re-

alizacji celów. Natomiast z punktu widzenia pracownika, miarą tą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak [Borkowska 1987, s. 16]. Pojęcie systemu motywowania jest różnie opisywane. Jedna z definicji przedstawia system motywowania za spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników [Borkowska 2006, s. 352]. W innej autor definiuje, że system motywowania to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zachowania [Kozioł 2002, s. 8].Służy więc konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. Według M. Armstronga tworzy się go w celu [Armstrong 1997, s. 255]:

– optymalnego wykorzystania potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy,
– zwiększenia efektywności pracowników przez uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
– identyfikacji pracowników z podejmowanymi działaniami i celami firmy,
– wzrostu motywacji grupy,
– wzrostu motywacji indywidualnej pracowników.

Narzędzia motywacyjne pełnią funkcje dyscyplinujące (dotyczą roli pracowników oraz wykonania zadań w ustalonym terminie), informacyjne (określające uzyskanie nagród czy unikanie kar) i wychowawcze (wyznaczające obszar swobody oraz pożądanych zachowań pracowników). Na rysunku 1 przedstawiono klasyfikację narzędzi motywowania.

Rys. 1. Klasyfikacja narzędzi motywowania



Źródło: opracowanie na podstawie Sekuła 1997, s. 38.

Klasyfikacja narzędzi motywowania (rysunek 1) uwzględnia podział narzędzi na zewnętrzne i wewnętrzne. Narzędzia zewnętrzne mogą mieć zasięg ogólnokrajowy i wtedy dotyczą wszystkich pracodawców i pracowników. W tym przypadku obejmują regulacje różnych aspektów stosunku pracy, a więc: ustawy o związkach zawodowych, organizacjach pracodawców, radach pracowniczych oraz oceny ryzyka zawodowego i bezpieczeństwa pracy [Sekuła 1997, s. 178]. Kolejna klasyfikacja dotyczy przedmiotu i obszaru regulacji, według której wyróżnia się narzędzia związane z [Sekuła 1997, s. 179]:

– dyscypliną pracy – są to regulaminy pracy, zakresy czynności, kodeks pracy, układy zbiorowe pracy, zasady bezpieczeństwa i higieny pracy,
– organizacją i wynikami pracy – instrukcje stanowiskowe pracy, normy pracy, dokumentacja technologiczna, formy organizacji pracy, mierniki i dokumentacja do oceny efektywności zespołów i pracowników,
– uruchomieniem bodźców – obejmujących przede wszystkim zasady stosowania nagród i kar, płacy, awansów, premii, stosowania bodźców rzeczowych, formy płac, systemu oceniania pracowników, regulamin świadczeń socjalno-bytowych, szkolenia i rozwój zawodowy.

Podstawowym celem tworzenia motywatorów jest określenie wymagań dotyczących ich budowy. Niektóre trzeba stosować w odniesieniu do wszystkich pracowników, np. regulamin pracy, kodeks pracy, układy zbiorowe pracy, regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Inne dotyczą określonych osób lub zespołów pracy. Nieodpowiednie procedury mogą prowadzić do pozorowanej dyscypliny pracy. Idealnie jest, jeśli motywatory są spójne pod względem poszczególnych obszarów regulacji, a ponadto narzędzia dotyczące dyscypliny i organizacji powinny być powiązane z uruchomieniem dla pracowników odpowiednich bodźców [Sekuła 1997, ss. 179–182].

Analizując motywację, należy wspomnieć o demotywacji. Waldemar Stelmach podjął się definiowania tego zagadnienia, określając je jako ogół czynników wpływających na niechęć do wykonywanej pracy. Po przeprowadzeniu badań wskazał przyczyny demotywacji, do których zaliczyć można: niejasność przepisów, wywieranie presji na pracownikach, pracę ponad siły, nierówny podział obowiązków, brak kursów dokształcających, niedocenianie pracowników z wieloletnim stażem i praktyką zawodową oraz wywoływanie wśród pracowników obawy przed utratą pracy [Stelmach 2005, s. 9; Kozioł 2011, ss. 47–52]. Ze względu na powtarzające się

problemy, relacje te zgrupowano w czterech płaszczyznach [Stelmach 2005, s. 96; Kozioł 2011, ss. 47–52]:

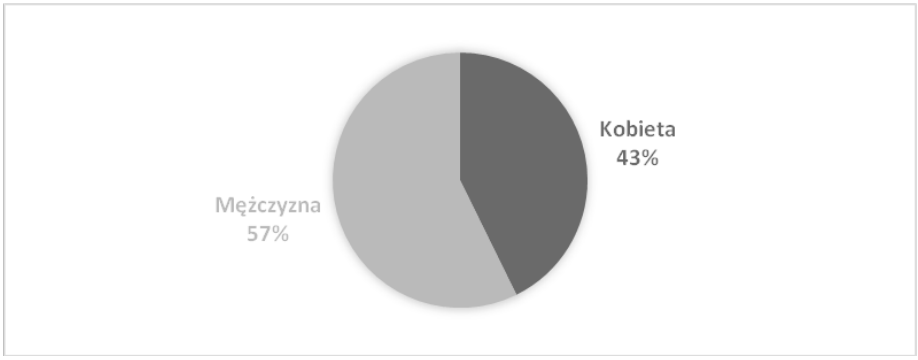
– sytuacje psychiczne, do których zaliczyć można brak możliwości samorealizacji, niesprawiedliwie przyznawanie kar, nagród czy awansów oraz wywoływanie stresu,
– sytuacje organizacji pracy, czyli niewłaściwy sposób zarządzania, niestosowanie się do przepisów Kodeksu Pracy oraz nieprawidłowe stosunki pracownicze i relacje z klientami,
– sytuacje ekonomiczne, wynikające z wadliwie skonstruowanego systemu naliczania i wypłaty wynagradzania niesprawiedliwie przyznawane w stosunku do trudu i czasu wykonywanej pracy,
– sytuacje zewnętrzne, do których zalicza się złą politykę kierownictwa, niekorzystne przepisy państwowe i administracyjne, działalność samorządów lokalnych.

Wyniki badań identyfikacji motywatorów i ich oceny przez pracowników firmy rodzinnej

Głównym celem badań była analiza systemu motywacyjnego w badanym przedsiębiorstwie rodzinnym oraz ocena stopnia motywacji zidentyfikowanych motywatorów przez pracowników badanej firmy. W tym celu zastosowano metodę pomiaru poziomu motywacji D.A. Nadlera i E.E. Lawlera, umożliwiającą mierzenie postaw indywidualnych pracowników [Mikuła 2000, ss. 180–185]. Na tej podstawie przeprowadzono badanie poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników w wybranym przedsiębiorstwie rodzinnym z branży produkcyjnej. Firma zlokalizowana jest na terenie województwa wielkopolskiego, zatrudnia około 90 osób i na rynku działa od 23 lat. Najwyższe stanowiska zajmują członkowie rodziny właściciela. System motywacyjny firmy obejmuje zbiór motywatorów, które pobudzają pracowników do efektywnej pracy. Do kluczowych motywatorów firmy należy 20% system premiowy oraz stosowanie kar. Pozostałe motywatory, które stosuje w firmie kierownictwo, to: awanse, szkolenia pracowników, przeprowadzanie audytów, powierzanie pracownikom odpowiedzialnych zadań oraz zgłaszanie pomysłów usprawniających pracę, grupowe rozwiązywanie problemów, codzienne zebrania oraz pochwały od kierownków. W badaniu wzięło udział 39 pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej.

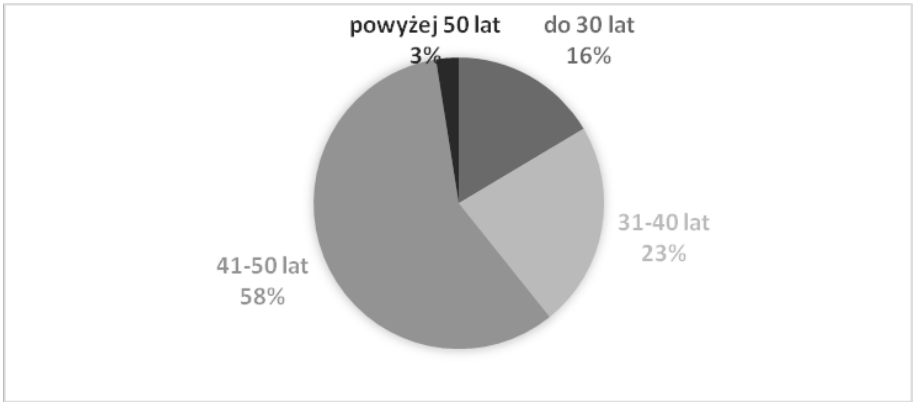
Na rysunkach 2, 3, 4, 5 przedstawiono informacje o pracownikach biorących udział w badaniu.

Rys.2. Płeć pracowników biorących udział w badaniu



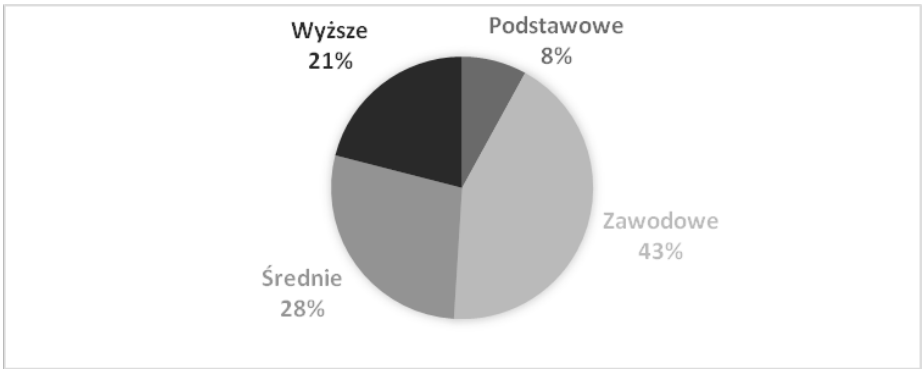
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Rys. 3. Wiek pracowników biorących udział w badaniu



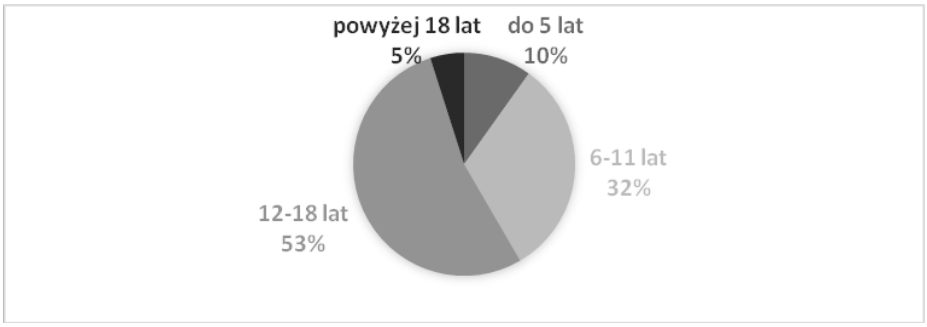
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Rys. 4. Wykształcenie pracowników biorących udział w badaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Rys. 5. Staż pracy pracowników biorących udział w badaniu

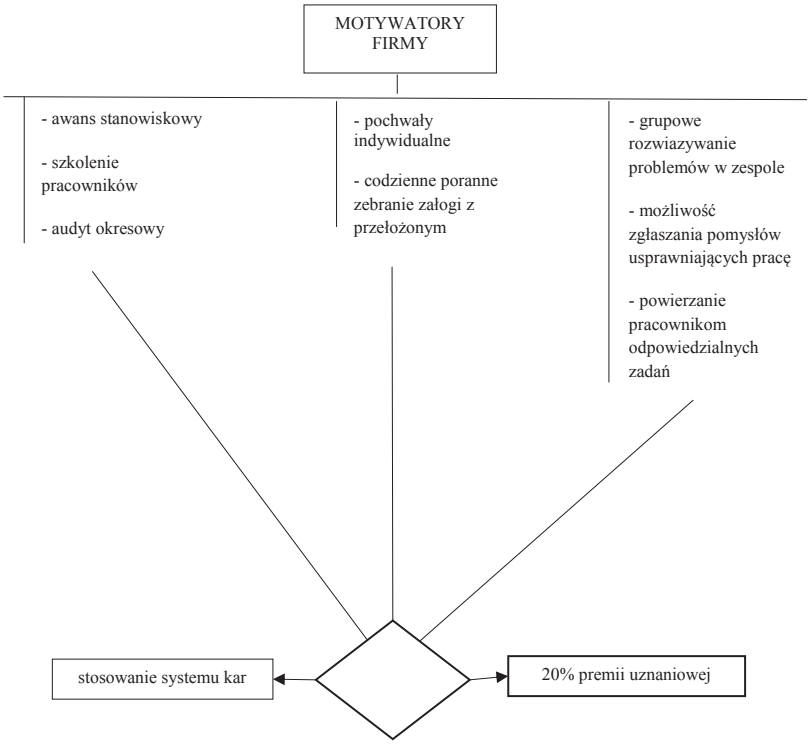


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Jak wynika z rysunków przedstawionych powyżej w badaniu wzięli udział głównie mężczyźni – 57%. Ankietowani to głównie pracownicy w wieku 41–50 lat (58%), następną grupę stanowią pracownicy w wieku 31–40 lat (23%), pracownicy do 30 lat (16%). Najmniej liczną grupę stanowili ankietowani w wieku powyżej 50 lat. Na podstawie wyników badań ankietowych ustalono, iż w badaniu wzięli udział głównie pracownicy z wykształceniem zawodowym. 28% badanych to pracownicy ze średnim wykształceniem, 31% z wyższym i 8% z podstawowym. 53% ankietowanych stanowią pracownicy, którzy w badanej firmie rodzinnej pracują od 12 do 18 lat. 32% badanych posiada staż pracy 6–11 lat, 10% badanych pracuje ok. 5 lat, natomiast 5% wszystkich badanych pracowników jest najdłużej zatrudnionych w firmie.

Na rysunku 6 przedstawiono zidentyfikowane motywatory, którymi przełożeni pobudzają pracowników do efektywnej pracy.

Rys. 6. Motywatory stosowanie w badanej firmie rodzinnej

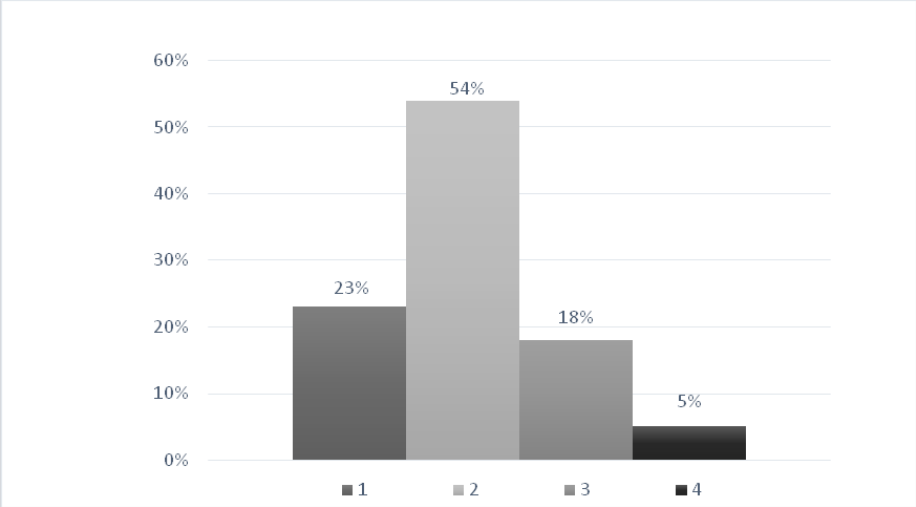


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W badanej firmie rodzinnej wykorzystuje się głównie motywatory niematerialne, takie jak: kary, szkolenia, powierzanie pracownikom odpowiedzialnych zadań czy awans stanowiskowy. Jedynym motywatorem materialnym jest stosowanie 20% premi uznaniowej doliczanej do wynagrodzenia pracowników.

Na rysunku 7 przedstawiono wyniki oceny zidentyfikowanych motywatorów.

Rys. 7. Opinie respondentów dotyczące oceny poziomu motywacji pracowników w badanej firmie rodzinnej



Legenda:
System motywacyjny stosowany w przedsiebiorstwie spełnia moje oczekiwania
System motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie nie jest satysfakcjonujący
System motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie wymaga poprawy
Inne odczucia związane z oceną poziomu motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Analizując opinie respondentów, dotyczące oceny poziomu motywacji, można stwierdzić, iż w 100% spełnia oczekiwania 23% badanych. Największy odsetek ankietowanych (54%) uważa, iż system motywacji nie jest satysfakcjonujący, a 18% wskazuje, że system wymaga poprawy. 5% badanych zaznaczyło odpowiedź, że mają inne odczucia związane z oceną poziomu motywacji, co wskazuje na działanie demotywujące istniejącego systemu w badanym przedsiębiorstwie rodzinnym.

Podsumowanie

System motywacyjny przedsiębiorstwa rodzinnego nie różni się znacząco od stosowanego w każdym innym przedsiębiorstwie. Pracownicy są pobudzani do pracy poprzez bezpośrednich przełożonych, tj. kierowników poszczególnych działów (osób, które są odpowiedzialne bezpośrednio za operacyjne zarządzanie zespołem). Większość badanych pracowników

wskazuje, iż motywatory stosowane w badanej firmie rodzinnej nie spełniają ich oczekiwań i ich nie satysfakcjonują. Zatem system motywacyjny tej firmy wymaga poprawy. Istnieje przeświadczenie, że jedynym skutecznym motywatorem w przypadku pracowników środowiska produkcyjnego są pieniądze. Jednak analizując wyniki badań w przedsiębiorstwie rodzinnym, w którym stosuje się przede wszystkim motywatory niematerialne, należy wyciągnąć inne wnioski. Ponad połowa badanych określa system motywacyjny jako spełniający ich oczekiwania. Warto podkreślić, że zadowolenie pracowników wpływa nie tylko na wynik finansowy firmy, ale też na zintegrowanie się pracowników z jej celami i na uzyskanie wartości dodanej firmy.

Bibliografia

Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menadżerem*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa.

Blikle A.J. (23.03.205), *Firmy rodzinne*, http://www.moznainaczej.com.pl/.

Borkowska S. (2006), *Motywacja i Motywowanie*, PWN, Warszawa.

Borkowska S. (1987), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Czermiński A. i inni (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.

Griffin R. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa.

Kawecka-Endler A. (2012), *Nowoczesne formy zatrudnienia a bezpieczeństwo pracy* [w:] Zastosowania Ergonomii (red. J. Charytonowicz), Wydawnictwo PTErg, Oddział we Wrocławiu, Wrocław.

Kawecka-Endler A. (2007), *Możliwości stosowania innowacji w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej "Organizacja I Zarządzanie" nr 47, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, s. 135.

Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.

Kozioł L. (2011), *Trychotomia czynników motywacji w pracy – zarys koncepcji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2 (19).

Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków–Kluczbork.

Nejman Ż., Kawecka-Endler A (2014), *Motywacja – analiza przypadku w wybranym przedsiębiorstwie* [w:] R. Kucęba i in., Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami, WWZPCZ, Częstochowa.

Schermerhorn J. (2008), *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszaw.

Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sekuła Z. (1997), *Motywacyjne kształtowanie płac, cz. I*, OPO, Bydgoszcz.

Stelmach W. (2005), *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa.

Stoner J.A.S., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Wyd. PWN, Warszawa.

Szmidt C.Z. (1987), *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Wajda A. (2003), *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 339–349

Zofia Patora-Wysocka

Społeczna Akademia Nauk

Spójność decyzyjna w firmach rodzinnych: działanie i analogia

Decisional Coherence in Family Business: Practice and Analogy

Abstract: The article discusses the issue of decisional coherence in family businesses. Decisional coherence is a key factor for maintaining the continuity of the business. It is related with such elements as analogy in the way of thinking on the level of strategic and operational activities; routine and everyday activities. The article is theoretical in nature and its objective is to propose a model of decisional coherence in family businesses. The model has reference to small and medium enterprises and can be studied as part of in-depth empirical studies of a qualitative nature.
Key words: decisional coherence, practice, analogy, family business, small and medium enterprises.

Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

Wprowadzenie

Artykuł koncentruje się na analizie teoretycznej problematyki spójności decyzyjnej w firmach rodzinnych. Ciągłość działania jest jednym z ważniejszych problemów zarządzania przedsiębiorstw rodzinnych. Ze względu na specyfikę funkcjonowania tych firm, polegającą przede wszystkim na powiązaniu wartości rodzinnych i więzi emocjonalnych ze sferą biznesu, problem ciągłości jest kluczowy i stanowi nie tylko o spójności bieżących

działań, ale o przyszłości firmy. Wydaje się, że działanie tych firm powinno być oparte na spójności decyzyjnej, wspólnych przekonaniach i zasobach zbudowanych wokół najważniejszej wartości, jaką stanowi dobro firmy. Celem artykułu jest zaproponowanie modelu spójności decyzyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, który mógłby być sprawdzony w ramach pogłębionych badań empirycznych o charakterze jakościowym. Model ma odniesienie do małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

Rodziny, opierające swoje bezpieczeństwo materialne na prowadzonym biznesie, powinny wiązać interes rodziny z interesem przedsiębiorstwa. Jednocześnie często zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym okazuje się raczej trudnym procesem zmian i godzenia wewnętrznych konfliktów niż prostą drogą do sukcesu. Jednocześnie przedsiębiorstwo zbudowane na tak bezpośrednich więziach, jakimi są relacje emocjonalne, można uznać za firmę o mocnym potencjale zasobowym. Kluczowy jest jednak w tym sensie sposób działania i poziom spójności decyzyjnej. Nawiązując do podejścia procesualnego w zarządzaniu można stwierdzić, że profil zasobowy przedsiębiorstwa jest powiązany z jego kontekstem procesowym. Na spójność decyzyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych mają wpływ różne czynniki. Można je rozpatrywać w ramach trzech podstawowych perspektyw:

1. Logiki działania (przypominającej koncepcję logiki dominującej firmy);
2. Rutyn i codziennych czynności;
3. Analogii w działaniu.

Pierwsza część artykułu stanowi teoretyczne ugruntowanie pojęcia logiki działania, które jest nową i użyteczną poznawczo koncepcją w przedsiębiorczości rodzinnej. W drugiej części artykułu wyjaśniono rolę analogii w procesie podejmowania decyzji, lokując ją jednocześnie w podejściu procesualnym, w którym podstawową perspektywą poznawczą są codzienne działania w przedsiębiorstwie. Zamiast wniosków zaproponowano model koncepcyjny problematyki spójności decyzyjnej w firmach rodzinnych. Model może być sprawdzony w ramach dalszych pogłębionych badań jakościowych.

Logika działania

Logika dominująca jest według Krzysztofa Obłója i Zhanga Shujuna pewnego rodzaju „ramą poznawczą" przedsiębiorstwa zbudowaną na skutek interakcji z otoczeniem zewnętrznym firmy [Obłój, Shujun 2011, s. 44].

Funkcjonujący na wspólnym rynku przedsiębiorcy tworzą coś w rodzaju „wspólnej logiki myślenia", interpretacji i odbioru zdarzeń, w oparciu o co działają i podejmują decyzje biznesowe. Obój i Shujun nawiązując do metafor ewolucyjnych wyraźnych w dziełach Granta [1988], Nelsona i Wintera [1982], wyróżniają dwa poziomy logiki dominującej. Po pierwsze, można ją analizować z perspektywy rynku i otoczenia biznesowego przedsiębiorstw, po drugie, można za jej pomocą określać spójność logiczną wartości, norm i rutyn, definiujących porządek wewnętrznej struktury organizacji. Koncepcję logiki dominującej można więc analizować z perspektywy makro i mikropodejścia do problemów organizacji. Perspektywa makro jest próbą spojrzenia na otoczenie zewnętrzne, można ją odnieść do podejścia instytucjonalnego w teorii organizacji. Podejście mikro odnosi się do wewnętrznych problemów organizacji; jej struktury, tworzących ją norm i rutyn, co podejmowane jest m.in. w procesualnym nurcie zarządzania. W tym też ostatnim znaczeniu porównuje się ją do genu organizacji, swoistego DNA, które koduje zachowania i uzasadnia podejmowane decyzje. Co więcej, według Nadkarniego, Pereza [2007], Obłója i Pratta [2005] można traktować ją jako szczególny niematerialny zasób organizacji, kluczową kompetencję [Obłój, Shujun 2011, s. 44]. Logika dominująca może być w tym sensie kategorią wyjaśniającą pozasytuacyjne przyczyny podejmowanych decyzji. Można ją w pewnym sensie odnieść do mintzberowskiego pojęcia strategii wyłaniającej się [Mintzberg 1978], gdzie decyzje biznesowe nie są wynikiem jedynie celowo zaplanowanych działań, a raczej wyłaniają się w toku działania różnych czynników sytuacyjnych, uwarunkowań kulturowych i społecznych, są pewną konsekwencją przeszłych zdarzeń i działania różnych osób, które miały na nie wpływ.

Bardzo ciekawy odłam interpretacyjny logiki dominującej w przedsiębiorstwie wiąże się z makropoziomem pojęcia, wyróżnionym przez Obłója i Shujuna [2011] i określonym przez von Krogha [2000] jako „soczewka, przez którą przedsiębiorcy obserwują swoje otoczenie" [Obłój, Shujun 2011, s. 44; von Krogh i in. 2000]. Logika dominująca jest w tym znaczeniu rodzajem mapy poznawczej, dotyczącej przestrzennej organizacji różnych procesów i zdarzeń w otoczeniu. Mapy tego rodzaju powstają na skutek interakcji z innymi graczami rynku, w oparciu o analizowanie ich sposobu działania. Może to w przypominać w pewnym stopniu instytucjonalne założenia „zracjonalizowanego mitu" według Meyera i Rowana [1977] – in-

stytucjonalnie narzucanych reguł funkcjonowania rynku i organizacji, które powodują, że pewne normy i rozwiązania są przyjmowane apriorycznie. Niektóre sposoby działania funkcjonują więc jak rozpoznawalne schematy, których adaptacja wydaje się słuszna i celowa. Wydaje się, że w pewnym sensie podobne założenia ma koncepcja logiki instytucjonalnej według Jackalla [1988], gdzie określa się nią *złożone, skonstruowane doświadczalnie i tym też uwarunkowany zestaw reguł, nagród i sankcji, które (…) są tworzone i odtwarzane w określonym kontekście w ten sposób, że czynią zachowania ludzkie do pewnego stopnia regulowanymi i przewidywalnymi* [Jackall 1988, s. 112]. Logika instytucjonalna jest więc pewnego rodzaju medium porządku społecznego, który odzwierciedla się w ludzkich działaniach i który uzasadnia podejmowane decyzje w toku życia codziennego. Odnosi się to do życia społeczeństw oraz organizacji. Thornton i Ocasio, nawiązując do tezy Jackalla, zakładającej odzwierciedlenie logiki instytucjonalnej w praktykach i działaniach ludzkich, wysuwają nieco inne ujęcie definicyjne pojęcia. W ich rozumieniu położony jest nacisk na przenikanie logiki instytucjonalnej między indywidualną jednostką ludzką odtwarzającą te praktyki, a społecznie konstruowanymi schematami instytucjonalnymi, zasadami określonymi kulturowo, społecznie, politycznie: *logika instytucjonalna to społecznie konstruowane, historyczne uwarunkowane wzory praktyk materialnych, założeń, wartości, przekonań i zasad, za pomocą których ludzie produkują i reprodukują materialne przetrwanie, organizują czas i przestrzeń, a także tworzą znaczenie rzeczywistości społecznej* [Thornton, Ocasio 1999, s. 804]. Logika instytucjonalna przypomina w tym sensie logikę dominującą. Stanowi bowiem *supraorganizacyjny* schemat działania [Thornton, Ocasio 2012, s. 101] i interpretowania rzeczywistości. Znajduje swój materialny wyraz w odtwarzanych praktykach, sposobie działania ludzi i systemach symbolicznych, poprzez które indywidualne jednostki oraz organizacje kierują swoim działaniem, podejmują decyzje i je realizują. Tym samym organizacje z perspektywy logiki instytucjonalnej są w pewnym stopniu izomorficznymi systemami, dostosowującymi się w zbliżony sposób do otoczenia zewnętrznego. Nie należy jednocześnie rozumieć tej perspektywy w duchu wczesnego instytucjonalizmu w teorii organizacji [DiMaggio, Powell 1983; Meyer, Rowan 1977]. Można ją interpretować jako rodzaj powiązania instytucjonalnie określonej logiki z sytuacyjnym kontekstem, w jakim znajduje się konkretna organizacja. Próba przeniesienia tego podejścia na poziom analizy danej organizacji może wymagać

mocniejszego zaakcentowania rutynowo odtwarzanych praktyk i działań podejmowanych w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Nawiązując do podejścia procesualnego, można zaryzykować stwierdzenie, że logika dominująca firmy ma charakter czynnościowy. Wiąże się bowiem i jest odzwierciedlana w codziennych wyborach decyzyjnych firmy i w ramach rutynowo odtwarzanych działań. O ile bowiem logika dominująca ma wiązać strategiczną wizję przedsiębiorstwa, o tyle też realizowana jest na poziomie codziennych działań i decyzji. Można więc chyba wysunąć w tym sensie również termin logiki działania. Pojęcie to można bowiem traktować jako próbę mariażu giddensowskiej koncepcji działania [Giddens 1984] i instytucjonalnego podejścia do logiki traktowanej jako kategoria względnie trwała, rozpoznawalna i powtarzalna w działaniach odwzorowywanych przez wielu uczestników rynku bądź konkretnej organizacji. W odniesieniu do dwubiegunowego rozumienia koncepcji logiki dominującej, o której można mówić na podstawie analizy studiów literaturowych i którą w pewnym skrócie tu przedstawiono, koncepcję logiki działania można traktować jako swoistą próbę scalenia pojęcia. Logika działania może być bowiem rozumiana jako rodzaj logiki dominującej osadzonej w perspektywie procesualnej; znajdującej odzwierciedlenie w codziennie odtwarzanych działaniach i mogącej być w takim też ujęciu zilustrowaną empirycznie.

Analogia, rutyny i działania

Według Thagarda (1996) *analogie mogą być obliczeniowo użyteczne w sytuacji, gdy konceptualna i oparta na regułach wiedza nie jest dostępna* [Thagard 1996 [za:] Surma 2010, s. 45]. Odwoływanie się do analogii wiąże się z korzystaniem z wcześniejszego doświadczenia. Analogia jest rodzajem uogólnionego spojrzenia na podobne sytuacje i próbą zastosowania nabytych umiejętności i rutyn w nowej sytuacji. Reagowanie na nowe sytuacje jest wpisane w codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw. Planowanie w takich warunkach ogranicza się często do wytyczania ogólnej ścieżki rozwoju, nieprzekraczania w danym okresie z góry określonych kosztów lub osiągania konkretnych wyników. Nie obejmuje już jednak reakcji na codzienne, drobne i nowe sytuacje, która jednocześnie stanowi o funkcjonowaniu firmy. O ile więc logika dominująca firmy czy logika działania stanowią rodzaj mapy poznawczej menedżerów uzasadniającej podejmowane decyzje, o tyle

korzystanie z analogii w codziennych działaniach może stanowić o przedłużeniu stosowanej logiki działania i pewnej instytucjonalizacji (będącej utrwalaniem) systemu działania. Rutyny i codzienne działania są w tym kontekście bardzo ważnym nośnikiem wartości i zinstytucjonalizowanych w praktyce zachowań. Odwołując się do teorii strukturacji Anthonyego Giddensa [1984], są fundamentalnym nośnikiem zmian i konstytuowania systemów społecznych. Albowiem systemy są odtwarzane i utrwalane w ramach codziennie realizowanej praktyki i ich tworzenie, zmianę i ewentualny zanik można obserwować właśnie z punktu widzenia mikroprocesualnego, skupionego na obserwacji elementarnych procesów funkcjonowania. Tego typu elementarne cząstki procesów to rutyny i codzienne działania. Rutyny można traktować jako odtwarzalne, podobne schematy działań, podczas gdy pojęcie działań codziennych można określać nieco szerzej jako rutyny oraz działania stanowiące o ich zmianie. Zatem mogą to być też działania spontaniczne, nieplanowe, niedające się łatwo przewidzieć. Może to być szczególnie interesujące w przypadku firm rodzinnych, które często zorientowane są na realizację wspólnych wartości, mają wspólny kapitał i wizję strategicznego rozwoju firmy, co jest podstawą budowy wspólnej logiki działania. Często operują wspólnym językiem, łatwiej i szybciej komunikują się, mają wspólne bądź podobne przekonania, co z kolei stanowi o lepszym transferze nowych wartości, a w razie konieczności szybszej zmianie rutyn i instytucjonalizacji nowego sposobu działania. W firmach rodzinnych, przynajmniej na poziomie decyzji strategicznych, ale też często na poziomie codziennych działań o charakterze operacyjnym i wykonawczym obecny jest element współdecydowania i dużego poziomu zaangażowania menedżerów – członków rodziny w operacje pracowników pochodzących spoza rodziny. Według grupy badawczej z Harvard Business School *wnioskowanie przez analogię jest powszechną formą wnioskowania w środowisku strategów biznesowych (…). Myślenie przez analogię jest najlepszym sposobem menedżerów radzenia sobie w sytuacji nagłej zmiany* [Gavetti i in. 2005, s. 693]. Można je rozumieć jako pewnego rodzaju wyraz instytucjonalizacji schematów działania, utrwalonych wartości i sposobu ich komunikowania między uczestnikami organizacji. Myślenie przez analogię jest tym samym wyrazem rutynowego działania, które z jednej strony jest potrzebne do utrzymania ciągłości działania, z drugiej zaś strony wiąże się z ryzykiem stagnacji przedsiębiorstwa. Tak też bowiem można interpretować spostrzeżenia Gavettiego i in.

dotyczące pułapek, z którymi wiąże się stosowanie analogii w działaniu. Zdarza się zatem, że przedsiębiorcy błędnie typują podobne sytuacje i stosują w nich analogiczny sposób rozwiązywania problemów. Nie zwracają uwagi na specyficzne i ważne elementy różnicujące sytuacje, które pozornie są podobne. Skupiają się za to na aspektach, które okazały się kluczowe we wcześniejszych przypadkach, a które w nowej, z pozoru podobnej sytuacji, odgrywają marginalne znaczenie. Odnosząc to do specyfiki firm rodzinnych można nawet chyba mówić o większym efekcie pułapek myślenia przez analogię, skoro myślenie to jest wspólne dla stosunkowo silnej grupy wywierającej nacisk w przedsiębiorstwie. May i Lewandowska, podejmujący problematykę sukcesji w firmach rodzinnych, wskazują, że utrzymanie ciągłości zarządzania przez członków rodziny wzmacnia najważniejsze elementy sfery decyzyjnej w przedsiębiorstwie: zmniejsza się problem nieporozumień, zwiększa szybkość i perspektywiczność decyzji [May, Lewandowska 2014, s. 192]. Zwiększa się poziom spójności decyzyjnej w firmie. Warto jednak zauważyć, że tego typu spójność nie gwarantuje słuszności tych decyzji, co z kolei może być efektem błędnego korzystania z analogii. Jerzy Surma, odwołując się do pracy Gibcusa i in. [2009] porównuje w tym kontekście duże firmy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, do których należą także często biznesy rodzinne. Czynniki różnicujące duże i mniejsze przedsiębiorstwa to przede wszystkim:

– Właściciele i menedżerowie MŚP funkcjonują często w otoczeniu cechującym się większym poziomem turbulencji niż duże przedsiębiorstwa. Poza tym brakuje im informacji, które byłyby opracowane przez analityków biznesowych;
– Mniejsze przedsiębiorstwa, w tym też firmy rodzinne, zdecydowanie bardziej odczuwają wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym niż duże przedsiębiorstwa, bowiem duże firmy opracowują – w oparciu o analityków – standardowe procedury operowania, podczas gdy małe firmy działają intuicyjnie;
– Przekonanie mniejszych przedsiębiorców o wyjątkowości prowadzonej działalności, często powiązane ze specyficznym profilem psychologicznym. Cechuje ich czasem nieuzasadniony optymizm, chęć do podejmowania ryzyka, tendencja do uogólniania na podstawie własnego doświadczenia [Surma 2010, s. 52].

Sądzę, że można zatem wysunąć tezę, że analogia będzie tym częściej wykorzystywanym sposobem rozwiązywania problemów w firmach ro-

dzinnych, im mniejsze przedsiębiorstwo, im bardziej intuicyjnie i spontanicznie działa oraz im mocniej charakteryzuje się wewnętrzną spójnością dotyczącą celów, wartości organizacyjnych i komunikacji. Greg McCann [2015], w oparciu o badania Torstena Piepera i Josepha Astrachana [2008] charakteryzuje *model kohezji* firm rodzinnych. Obejmuje on cztery rodzaje wewnętrznej spójności przedsiębiorstw:

1. Kohezja na poziomie więzi emocjonalnych w rodzinie;
2. Kohezja finansów rodzinnych;
3. Kohezja finansów przedsiębiorstwa;
4. Kohezja na poziomie więzi emocjonalnych z prowadzonym biznesem.

Ad.1) Kohezja na poziomie więzi emocjonalnych w rodzinie odwołuje się do więzi budowanych w oparciu o realizowanie najbardziej fundamentalnych potrzeb przynależności i bezpieczeństwa. Tego rodzaju potrzeby spełnia się poprzez należenie do rodziny. By je rzeczywiście zrealizować, rodzina winna żyć we względnej zgodzie i dosyć dobrze się komunikować. Nawiązując do przykładów praktyki realizacji tego rodzaju kohezji, można wskazać uczestnictwo w zgromadzeniach i spotkaniach rodzinnych, aktywne i grupowe angażowanie się w działalność charytatywną etc.

Ad. 2) Kohezja finansów rodzinnych obejmuje osiąganie korzyści finansowych przez członków rodziny i w praktyce może polegać na otrzymywaniu prezentów, możliwości uczestniczenia w dziedziczeniu etc.

Ad.3) Kohezja finansów przedsiębiorstwa dotyczy zapewnienia rodzinie bytu i korzyści finansowych przez firmę.

Ad.4) Kohezja na poziomie więzi emocjonalnych z prowadzonym biznesem – rodziny, które utożsamiają się z prowadzonym rodzinnie biznesem odznaczają się wyższym poziomem kohezji, niż firmy nieposiadające zasobów „rodzinnych". Jest to bardzo ważny i pozytywny rodzaj kohezji wiążący jedną z najwyższych wartości, jaką stanowi rodzina z dobrem firmy. Wszyscy członkowie rodziny kolektywnie pracują na dobro biznesu [McCain 2015, 20; Pieper, Astrachan 2008].

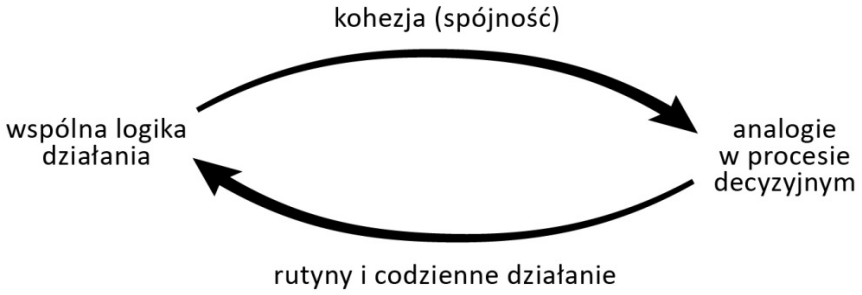
Należy dodać, że badania Piepera i Astrachana obejmowały firmy rodzinne ze stuletnią tradycją funkcjonowania. Sądzę, że mimo to można zaryzykować rozciągnięcie wniosków na młodsze firmy rodzinne, o ile weźmie się pod uwagę, że mogą istnieć różne poziomy natężenia kohezji. Według Millera et al. [2003] wiele firm rodzinnych cechuje się zcentralizowaniem władzy i własności. Przywódca firmy tworzy i kształtuje więzi

wewnątrzorganizacyjne z pracownikami przedsiębiorstwa oraz relacje biznesowe na zewnątrz organizacji. Można sądzić, że to, w jaki sposób je formułuje, także wpływa na poziom kohezji przedsiębiorstwa rodzinnego. Kształt i merytoryczny zakres relacji biznesowych może bowiem przyczyniać się do większego bądź mniejszego zaangażowania w sprawy codzienne firmy innych członków rodziny. Według Hataka i Roessla [2015] ma to związek ze sposobem przekazywania wiedzy przywódcy biznesu rodzinnego innym jej członkom, w tym sukcesorom. Jest związane z procesem komunikacji i przekazywania i instytucjonalizacji logiki działania. W gruncie rzeczy, ma to fundamentalne znaczenie dla utrzymania ciągłości firmy. Albowiem przywódca, który zachowuje dla siebie „tajemnicę" prowadzenia firmy odchodzi razem z firmą.

Model spójności decyzyjnej w firmach rodzinnych. Podsumowanie

Podsumowując, problematyka spójności decyzyjnej w firmach rodzinnych może być bardzo ciekawym i ważnym obszarem badań z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Analiza literatury wskazuje, że jest to problem nieeksplorowany empirycznie i mało rozwinięty w literaturze. Można odnaleźć pewne szczątkowe teoretyczne elementy problemu, nie znajdują one jednak odzwierciedlenia w badaniach z zakresu biznesu familijnego, a ich wykorzystywanie wymaga niejednokrotnie sięgania do różnych, często odległych przedsiębiorczości rodzinnej teorii i perspektyw poznawczych w naukach organizacji i zarządzania. Podsumowaniem tej pracy jest zaproponowanie modelu spójności decyzyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Rysunek 1. Elementy spójności decyzyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Jak przyjęto na wstępie niniejszej pracy, na spójność decyzyjną mogą mieć wpływ różne czynniki. Najważniejsze z nich to, według autorki, logika działania, rutyny i codziennie realizowane działania, myślenie przez analogię. Wspólna logika działania jest konstruktem teoretycznym, znajdującym odzwierciedlenie w realizowanych czynnościach i podejmowanych decyzjach. Logikę działania spajają różne wymiary *kohezji* tj. wewnętrznej spójności firm rodzinnych. Tego rodzaju spójność powoduje, że przedsiębiorstwa chętniej odwołują się do analogii w podejmowaniu codziennych decyzji; odtwarzaniu codziennych rutyn i działań. Biorąc jednocześnie pod uwagę wyniki badań Gibcusa i in. [2009] należy przyjąć, że celowe jest, by model ten sprawdzać w małych i średnich firmach rodzinnych, które nie korzystają ze standardowych procedur operacyjnych i które budują spójność wewnętrzną (kohezję) w oparciu o wspólne wartości, wspólny język i komunikację.

Bibliografia

DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields,* "American Sociological Review", 48, ss. 147–60.

Gibcus P., Vermeulen P., Jong J., (2009), *Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners,* "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 7 (1), ss. 74–91.

Gavetti G., Levinthal D., Rivkin J. (2005), *Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy,* "Strategic management Journal", 26, ss. 691–712.

Giddens A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, California University Press, Berkeley.

Grant R.M. (1988), *On ‚dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance,* "Strategic Management Journal", Vol. 9, No. 6, ss. 639–642.

Hatak I., Roessl D. (2015), *Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study*, "Family Business Review", Vol. 28(1), ss. 10–25.

May P., Lewandowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes,* Wolters Kulwer SA, Warszawa.

McCain G. (2015), *Equip your family for success in today's world,* "Family Business", January/February, ss. 20–23.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, "American Journal of Sociology", 83, ss. 340–363.

Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2003), *Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business*, "Journal of Business Venturing", 18, ss. 513–531.

Mintzberg H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*, "Management Science", 24, 9, ss. 934–948.

Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

Nadkarni S., Perez P.D. (2007), *Prior conditions and early international commitment, The mediating role of domestic mindset*, "Journal of International Business Studies", Vol. 38, No. 1, ss. 160–176.

Obłój K., Pratt M. (2005), *Happy Kids and Mature Losers, Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets* [w:] R. Bettis (red.), *Strategy in Transition*, Oxford: Blackwell.

Obłój K., Shujun Z. (2011), *Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców,* „MBA", 2, ss. 43–53.

Pieper T.M., Astrachan J. H. (2008), *Mechanisms to assure family business cohesion: Guidelines for family business leaders and their families*, Kennesaw, GA: Cox Family Enterprise Center, Kennesaw State University.

Surma J. (2010), *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami,* SGH, Warszawa.

Thagard P. (1996), *Mind: Introduction to Cognitive Science,* MIT Press, Cambridge, MA.

Thornton P., Ocasio W. (1999), *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990,* "American Journal of Sociology", 105, ss. 801–843.

Thornton P., Ocasio W., Lounsbury M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, Oxford.

Von Krogh G., Erat P., Macus M. (2000), *Exploring the link between dominant logic and firm performance*, "Creativity & Innovation Management", Vol. 9, No. 2, ss. 82–93.

Rozdział V

Wpływ otoczenia biznesu na funkcjonowanie family business

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 353–366

Edward Stawasz

Uniwersytet Łódzki

Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

Economic Consulting in Family Microbusinesses

Abstract: The presented paper is devoted to the discussion of the role of economic consulting in the management of family micro businesses. It presents the determinants and the importance of economic consulting as a factor in reducing the gap in management expertise in the enterprises. The second part of the paper presents the results of empirical studies of 118 family micro businesses using economic consulting services in the field of knowledge creation and formulation of development strategies.
Key words: economic consulting, family micro businesses enterprises, management expertise.

Wstęp

Podmioty gospodarcze małej skali posiadają szereg specyficznych charakterystyk rynkowych, finansowych, lokalizacyjnych, organizacyjnych i technologicznych, które określają ich operacyjne i strategiczne zachowania. W odróżnieniu od dużych firm, większość małych podmiotów znajduje się w fazach początkowej (zaistnienia) i przeżycia, a tylko część osiąga sukces, stając się firmą większą, stabilną lub firmą ekspansywną. W miarę rozwoju firma staje w obliczu nowych problemów i wyzwań, barier i czynników ryzyka [Wach 2008, ss. 41–54]. W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze MSP, wymienia się coraz częściej doradztwo jako formę wsparcia zewnętrznego dla rozwoju przedsiębiorstw [Boter, Lundstrom

2005, ss. 244–258, Schwartz, Bar-El 2004, ss. 503–521]. Uważane jest ono za istotny czynnik poprawy zarządzania zwłaszcza podmiotów o najmniejszej skali (mikroprzedsiębiorstw), zarówno w obszarze redukcji barier ich rozwoju, jak i w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Problem roli doradztwa gospodarczego dla tych podmiotów jest wciąż słabo rozpoznany w literaturze przedmiotu [Tuszyński 2013, s. 83, Dyer, Ross 2007, ss. 130–151, Suszyński 2005, s. 94, Robson, Bennett 2000, ss. 1675–1688]. Z tego powodu istotnym jest spojrzenie na rolę doradztwa gospodarczego w tworzeniu wiedzy z zakresu zarządzania jako czynnika kształtowania prorozwojowej orientacji przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest omówienie roli doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami rodzinnymi. Omówiono determinanty i znaczenie doradztwa gospodarczego, jako czynnika prorozwojowego. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu doradztwa gospodarczego na tworzenie wiedzy oraz formułowanie strategii rozwoju.

1. Doradztwo gospodarcze a tworzenie wiedzy i strategia rozwoju w mikroprzedsiębiorstwach

Miarą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest ich zdolność do świadomego redukowania barier i podejmowanie wyzwań rozwojowych. Zjawisko to jest pozytywnie związane ze skalą przedsiębiorstw i fazą ich rozwoju. W literaturze podkreśla się, że wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstw i ich dojrzałości rozwojowej poprzez wzrost ich zasobów i zdolności, następuje pewien spadek znaczenia barier w rozwoju [Łobacz, Głodek 2012, ss. 11–30, Wach, 2008, ss. 41–54]. W konsekwencji spada ryzyko podejmowanych przez przedsiębiorstwa projektów gospodarczych do poziomu ryzyka typowego dla danej branży czy regionu działania przedsiębiorstw [Stawasz, Ropęga 2014, s. 107, Grande, Madsen, Borch 2011, ss. 89–111]. Pozytywną rolę w procesie osłabiania barier rozwoju i redukcji ryzyka i wpływającego na kształtowanie prorozwojowej orientacji w podmiotach małej skali może odgrywać wsparcie zewnętrzne w postaci doradztwa gospodarczego. Przyczyniając się do wzrostu zasobów i zdolności przedsiębiorstw, doradztwo gospodarcze może pełnić tutaj rolę akceleratora w procesie kształtowanie prorozwojowej orientacji przedsiębiorstw. Budowa zdolności przedsiębiorstw do absorpcji doradztwa gospodarczego może byćzatem czynnikiem wspomagającym rozwój przedsiębiorstw.

Doradztwo gospodarcze może mieć istotny wpływ na zarządzanie i rozwijanie mikroprzedsiębiorstw. Zarządzający rzadko dysponują całą wiedzą niezbędną do efektywnego i z sukcesem prowadzonego biznesu [Nogalski, Falencikowski 2005, ss. 25–27]. Potrzebna i deficytowa wiedza może zostać pozyskana z otoczenia, od doradców, w postaci profesjonalnej i niezależnej usługi mająca na celu pomaganie zarządzającym i przedsiębiorstwom w realizowaniu ich celów poprzez: rozwiązywanie problemów w sferze zarządzania, identyfikowania i wykorzystywania nowych szans, uczenia się i wdrażania zmian [Kubr 2002, s. 10]. Według kryterium funkcjonalnego, doradztwo gospodarcze obejmuje doradztwo ogólne świadczone mniejszym przedsiębiorstwom, znajdującym się w początkowej fazie rozwoju, doradztwo funkcjonalno-zagadnieniowe oraz doradztwo specjalistyczne oferowane z reguły przedsiębiorstwom większym, dojrzałym. Natomiast według kryterium instytucjonalnego dzieli się na doradztwo wewnętrzne spotykane w dużych i dojrzałych przedsiębiorstwach oraz zewnętrzne, które jest usługą odpłatną lub nieodpłatną oferowaną przez wykwalifikowane i niezależne osoby fizyczne i prawne [Stecki 2007, ss. 51–55, Mole, Baldock, North 2013, ss. 6–7].

Korzystanie z zewnętrznych usług doradczych przez mikroprzedsiębiorstwa jest koniecznością, może pomóc im w pokonaniu licznych barier, przyczynić się do przetrwania oraz w odniesieniu rynkowego sukcesu [Gill, Biger 2012, ss. 656–668, Antoszkiewicz 1999, s. 5]. Wynika to z faktu, iż posiadają one zasoby w niewielkiej i ograniczonej ilości, w tym zwłaszcza wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia w zakresie zarządzania, które mają bezpośredni wpływ na trudności w rozwiązywaniu pojawiających się problemów [Gill, Biger, 2012, ss. 656-668, Suszyński 2005, ss. 94–95]. Z drugiej strony, ograniczone zasoby własne przedsiębiorstw oraz niska jakość zarządzania, a także niska skłonność oraz ograniczona zdolność do absorpcji uzyskanej wiedzy, stanowią bariery w korzystaniu z usług doradczych [Mole 2002, ss. 92–109, Bennett, Smith 2004, ss. 435–462]. Są one z reguły dużo wyższe w mikroprzedsiębiorstwach niż w przypadku przedsiębiorstw o większej skali i mają głównie charakter wewnętrzny. Mikroprzedsiębiorstwa z powodu istniejących barier w ograniczonym stopniu są świadome możliwości korzystania z usług doradczych i stąd słabo zainteresowane nimi [Stawasz, Ropęga 2014, s. 108]. Istotne jest również to, iż osiągane przez przedsiębiorców korzyści w tych obszarach są dostrzegalne

w krótkim okresie czasowym oraz to, że najczęściej mają one wymierny charakter finansowy. Z tego względu korzystają głównie z tanich i łatwo dostępnych źródeł wiedzy o prowadzeniu działalności, wykorzystując przy tym różne kanały dostępu do wiedzy, m. in. znajomości prywatne, internet, media oraz porady przedsiębiorstw, z którymi utrzymują już kontakty biznesowe.

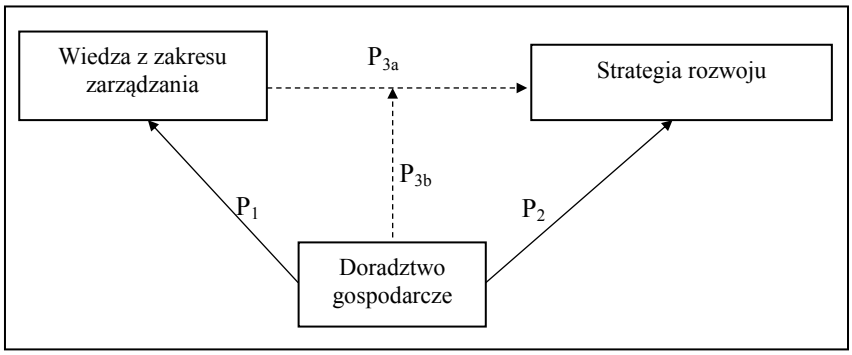
Wśród determinant korzystania z usług doradczych przez mikroprzedsiębiorstwa, istotny wpływ mają czynniki charakteryzujące osobowość zarządzającego (wykształcenie i wiek, pozycja w przedsiębiorstwie) oraz czynniki związane z orientacją rozwojową (posiadanie strategii rozwoju, luka wiedzy, wiek, wielkość oraz forma prawna przedsiębiorstw). Czynniki te, ich wzajemne powiązania, różnicują sektor mikroprzedsiębiorstw pod względem zakresu i intensywności korzystania z usług doradczych [Berry, Sweeting, 2006, ss. 33–47, Bławat 2004, ss. 43–44].

Relacje między posiadaniem strategii rozwoju, luką w wiedzy z zakresu zarządzania a korzystaniem z usług doradczych mają charakter sprzężenia zwrotnego i w konsekwencji wydają się istotnym elementem w kształtowaniu zakresu i intensywności korzystania z doradczego gospodarczego dla mikroprzedsiębiorstw. Zależność między posiadaniem strategii rozwoju a wiedzą może wskazywać na znaczenie wiedzy zarządzających w tworzeniu strategii rozwoju. Silna zależność oznacza, iż do stworzenia strategii niezbędne jest posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania. Z kolei korzystanie z doradztwa gospodarczego może pełnić w tym procesie trzy funkcje: (i) pozytywnie wpływać na zmniejszenie luki wiedzy z zakresu zarządzania, wspomagając pośrednio tworzenie strategii, (ii) bezpośrednio uczestniczyć w tworzeniu strategii bądź (iii) wspomagać zarządzających w tworzeniu strategii rozwoju. Istotne znaczenie ma tutaj świadomość zarządzających o roli usług doradczych w tym procesie. Rzutuje bowiem na zakres i intensywność włączenia usług doradczych do procesu zdobywania wiedzy i tworzenia strategii rozwoju [Soriano 2003, ss. 409–416].

Jak przedstawiono powyżej, celem artykułu jest określenie roli doradztwa gospodarczego w zarządzaniu w kontekście wiedzy z zakresu zarządzania oraz strategii rozwoju w polskich mikroprzedsiębiorstwach. Model zależności przedstawia rys. 1. W artykule postawiono dwie propozycje główne: doradztwo gospodarcze ma pozytywny wpływ na rozwój wiedzy z zakresu zarządzania, a wpływ ten rośnie wraz ze wzrostem oceny wie-

dzy przedsiębiorstw (P_1), doradztwo gospodarcze wpływa pozytywnie na formułowanie strategii rozwoju (P_2) oraz dwie propozycje pomocnicze: o pozytywnym wpływie wiedzy na formułowanie strategii rozwoju (P_{3a}), o moderującym wpływie doradztwa gospodarczego na relację wiedza – strategia rozwoju ($P_{3b)}$.

Rysunek 1. Proponowany model oddziaływań



Źródło: opracowanie własne.

2. Charakter próby

W artykule wykorzystano bazę 406 mikroprzedsiębiorstw działających na terenie całego kraju, z tego 361 podmiotów stanowiły podmioty rodzinne, będące własnością rodziny i zarządzane przez członków rodziny (88,9% całości próby). Badanie było przeprowadzone z udziałem Autora w 2012 roku w ramach projektu pt. „Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach" [Tuszyński 2013, s. 141].

Wśród 361 przedsiębiorstw rodzinnych z usług doradczych w latach 2010–2012 ponad 2/3 z nich nie korzystało z żadnych usług doradczych. Do podstawowych przyczyn tego stanu, badane przedsiębiorstwa zaliczyły: zbyt wysokie koszty usług, brak czasu na współpracę z usługodawcami oraz brak informacji o oferowanych usługach doradczych (zob. tab. 1). Połowa przedsiębiorstw uznała, że potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy z zakresu zarządzania.

Tabela 1. Przyczyny niekorzystania z usług doradczych

Wyszczególnienie	w %
Wysokość kosztów	91,8
Brak czasu	79,8
Brak informacji	79,8
Samodzielne rozwiązywanie problemów	50,2
Brak odpowiednich ofert	32,9
Brak informacji o usługach doradczych	29,6
Inne	3,3

Dane dla 243 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw rodzinnych, tj. 118 podmiotów, korzystała z doradztwa gospodarczego. Średnia wieku tych przedsiębiorstw wynosiła w 2012 roku 19,9 lat, czyli były to podmioty dojrzałe. Przeważały przedsiębiorstwa powyżej 10 lat obecności na rynku 79,7% badanej próby), zaś udział przedsiębiorstw nowych (do trzech lat działalności) wyniósł 4,2%. Średnia wielkość zatrudnienia wynosiła 4,1 osób. Przeważały przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 2 do 5 osób stanowiące 64,4% całości próbki. Przedsiębiorstwa jednoosobowe stanowiły 16,1% badanej próby, a udział przedsiębiorstw o liczbie pracujących od 6 do 9 osób wynosił 19,5%. Najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (73,7%), a w dalszej kolejności handlowe (56,8%) i produkcyjne (35,6%).

3. Wyniki postępowania badawczego

Korzystanie z usług doradczych

W badanej próbie 118 przedsiębiorstw rodzinnych, które korzystały z usług doradczych, 7,6% przedsiębiorstw korzystało wyłącznie z usług umownych, a 65,3% z usług wyłącznie nieformalnych, zaś 27,1% z usług zarówno formalnych i nieformalnych. 27,1% przedsiębiorstw czyniło to w sposób stały, a 72,9% sporadycznie. Jeśli chodzi o przedmiot uzyskanego doradztwa, to dotyczy ono przede wszystkim usług w zakresie marketingu i sprzedaży (97,5% przedsiębiorstw), zarządzania ogólnego (89%), a także zarządzania finansami (75,4%), planowania i organizacji (69,5%). W mniejszym stopniu z usług w zakresie zarządzania produkcją i logistyką (33,9%) oraz zarządzania personelem (33,99%).

Najbardziej preferowaną formą korzystania z usług doradczych były rozmowy doradcze (95,8% przedsiębiorstw) oraz kursy, szkolenia i treningi (84,7%). W mniejszym stopniu dotyczyło to analiz i diagnoz (69,5%) oraz całościowych projektów zmian (37,3%), a więc usług bardziej kosztownych i trudniejszych do absorpcji w realiach mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 2. Ocena skuteczności wykorzystania z usług doradczych

Wyszczególnienie	w %
Skuteczne	26,3
Częściowo skuteczne	47,5
Nieskuteczne	26,3

Dane dla 118 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena skuteczności wykorzystania usług doradczych w badanych przedsiębiorstwach jest niska. Jedynie 26,3% badanych przedsiębiorstw odnotowało wysoką skuteczność wykorzystania usług z punktu widzenia oczekiwań przedsiębiorstw. Pozostałe 73,7% przedsiębiorstw oceniło, że miały one słaby bądź żaden wpływ na poziom tworzenia wiedzy z zakresu zarządzania bieżącego lub budowania strategii rozwoju, z tego 47,5% przedsiębiorstw uznało, że były one jedynie częściowe częściowo skutecznie, zaś 26,3% przedsiębiorstw oceniło, iż były one nieskuteczne (zob. tab. 2).

Wiedza z zakresu zarządzania

Za miernik oceny wiedzy z zakresu zarządzania przyjęto wskaźnik samooceny wiedzy zarządzających w skali 1–5 pkt. (gdzie 1 pkt. oznaczał bardzo niski poziom wiedzy, zaś 5 pkt. – bardzo wysoki poziom wiedzy). Średni poziom tego wskaźnika w badanej grupie był dość wysoki i wyniósł w 2012 roku 3,4 pkt. 12,7% zarządzających posiada słabą wiedzę, a po 41,5% wystarczającą, a 45,8% dobrą lub bardzo dobrą (zob. tab. 3). Dane powyższe wskazują na ogólnie dobrą opinię zarządzających o ich umiejętnościach prowadzenia przedsiębiorstw. Związane jest to zapewne z wysokim (długoletnim) doświadczeniem zarządzających wynoszącym dla całej badanej próby 17,2 lat, jak i wysokim poziomem wykształcenia zarządzających (wykształcenie wyższe posiadało 58,5% zarządzających).

Tabela 3. Rozkład oceny wiedzy z zakresu zarządzania (w samoocenie zarządzających)

Przedziały oceny wiedzy	% przedsiębiorstw
Niska ocena (1–2 pkt.)	12,7
Średnia ocena (3 pkt.)	41,5
Wysoka ocena (4-5 pkt.)	45,8

Dane dla 118 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne

Strategia rozwoju

Strategię rozwoju, formalną bądź nieformalną, zgodną z zasadami sztuki zarządzania, tj. określającą podstawowe cele przedsiębiorstw dla okresu co najmniej rocznego, posiadało 71,2% przedsiębiorstw. Pozostałe 28,8% przedsiębiorstw nie posiadało strategii rozwoju, zaś zasadniczym celem zarządzających było przetrwanie przedsiębiorstwa, sprowadzające się do bieżącego prowadzenia przedsiębiorstw, reagowania na bieżące wyzwania. W badanej próbie wystąpiło duże zróżnicowanie posiadania strategii rozwoju według wielkości przedsiębiorstw: od 52,6% przedsiębiorstw jednoosobowych posiadało strategię rozwoju, poprzez 68,4% przedsiębiorstw dla grupy o zatrudnieniu 2–5 osób, do 95,7% przedsiębiorstw dla grupy o zatrudnieniu 6–9 osób (zob. tab. 4).

Tabela 4. Strategia rozwoju przedsiębiorstw

Kategorie przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych	% przedsiębiorstw
1	52,6
2-5	68,4
6-9	95,7

Dane dla 118 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Silne zróżnicowanie wystąpiło także według wykształcenia zarządzających: od 20% przedsiębiorstw posiadających strategię rozwoju w grupy zarządzających o wykształceniu zasadniczym, poprzez 53,2% przedsiębiorstw dla grupy zarządzających o wykształceniu średnim, do 82,8% przedsiębiorstw dla grupy zarządzających o wykształceniu wyższym.

Zależności

W celu ustalenia wzajemnych zależności wiedzy, strategii rozwoju oraz skuteczności doradztwa gospodarczego zastosowano unormowane współczynniki kontyngencji C Pearsona. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż zależność między skutecznością usług doradczych a posiadaniem strategii rozwoju w badanej próbie jest słaba i wynosi 0,214 na poziomie istotności 0,05. Wyraźna zależność wystąpiła w przypadku skuteczności usług doradczych, a oceną wiedzy z zakresu zarządzania (0,318) oraz oceną wiedzy z zakresu zarządzania i posiadaniem strategii rozwoju (0,448) na poziomie istotności 0,01 (tab. 5). Można sformułować wniosek, iż do stworzenia strategii rozwoju niezbędne jest posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania, a także, iż korzystanie z usług doradczych w wyraźnym stopniu wpływa na kształtowanie wiedzy z zakresu zarządzania w badanych przedsiębiorstwach. Natomiast korzystanie z doradztwa gospodarczego nie wpływa bezpośrednio na tworzenie strategii rozwoju, co może oznaczać niską skuteczność usług doradczych w tym przypadku.

Tabela 5. Zależności

	Ocena wiedzy	Posiadanie strategii rozwoju	Skuteczność usług doradczych
Ocena wiedzy	1,000	0,448a	0,318b
Posiadanie strategii rozwoju	0,448 a	1,000	0,214c
Skuteczność usług doradczych	0,318b	0,214c	1,000

Dane: dla 118 przedsiębiorstw; a – poziom istotności 0,01; b – poziom istotności 0,01; c – poziom istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Bardziej pogłębiony obraz relacji między skutecznością usług doradczych a oceną wiedzy zarządzających pokazuje rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw (tab. 6). Wynika z niego, iż wraz ze wzrostem oceny wiedzy rośnie skuteczność usług doradczych. Najwyższą skuteczność usług doradczych odnotowano w grupie zarządzających o najwyższym poziomie wiedzy z zakresu zarządzania. Może to także świadczyć o stosunkowo wysokiej przydatności doradztwa gospodarczego dla powiększania zasobów wiedzy w tej grupie zarządzających.

Tabela 6. Wiedza zarządzających a skuteczność doradztwa gospodarczego

Przedziały oceny wiedzy zarządzających	% przedsiębiorstw wysoką oceną skuteczności doradztwa
Niska ocena (1–2 pkt.)	12,9
Średnia ocena (3 pkt.)	35,5
Wysoka ocena (4-5 pkt.)	51,6

Dane dla 118 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż w obszarze orientacji prorozwojowej przedsiębiorstw, łączącej się z pokonywaniem barier rozwoju, zależność jest następująca: im wyższy jest poziom wiedzy z zakresu zarządzania i wykształcenia zarządzających, tym częściej korzystają oni z doradztwa oraz tym częściej formułują oni posiadają strategię rozwoju. Silna korelacja między posiadaniem strategii rozwoju a wiedzą z zakresu zarządzania może oznaczać, iż zarządzający mają świadomość, że do stworzenia strategii niezbędne jest posiadanie wiedzy. Powyższa zależność wydaje się istotnym elementem w kształtowaniu procesu doradczego dla przedsiębiorstw [Tuszyński 2013, s. 183].

Wydaje się, że w analizowanym przypadku poziom wiedzy zarządzających jest koniecznym i istotnym warunkiem tworzenia strategii rozwoju, natomiast wsparcie ze strony doradztwa gospodarczego pełni rolę uzupełniającą, wspomagając zmniejszanie luki wiedzy zarządzających poprzez kumulację wiedzy. Samo doradztwo gospodarcze, bez rozwiniętej wiedzy zarządzających, jest mało skutecznym instrumentem w kształtowaniu orientacji rozwojowej badanych mikroprzedsiębiorstw.

Dla testowania zależności o moderującym wpływie doradztwa gospodarczego na relację wiedza – strategia rozwoju (propozycja P_{3b}) oszacowano parametry następującego modelu probitowego:

$$S_i^* = \alpha_0 + \alpha_1 W_i 1\{D_i = 0\} + \alpha_2 W_i 1\{D_i = 1\} + \alpha_3 W_i 1\{D_i = 2\} + \varepsilon_i, \quad \varepsilon_i \sim N(0,1),$$

$$S_i = 1\{S_i^* \geq 0\},$$

gdzie:

S_i - zmienna zero-jedynkowa przyjmująca wartość 1 dla przedsiębiorstw posiadających strategię,

W_i - zmienna oznaczająca ocenę wiedzy z zakresu zarządzania,

D_i - zmienna oznaczająca ocenę skuteczności doradztwa gospodarczego.

W wyniku estymacji uzyskano następujące wyniki:

Model 1: Estymacja Probit, wykorzystane obserwacje 1-118

Zmienna zależna: Strategia

	współczynnik	błąd standardowy	z	wartość p	
const	-2,32355	0,646944	-3,592	0,0003	***
Ocenawiedzy0	0,859599	0,229572	3,744	0,0002	***
Ocenawiedzy1	0,903991	0,194104	4,657	3,20e-06	***
Ocenawiedzy2	0,890567	0,206919	4,304	1,68e-05	***

Następnie testowano następującą hipotezę zerową:

$\alpha_1 = \alpha_2, \quad \alpha_2 = \alpha_3,$

Statystyka testu: chi^2(2) = 0,175793, z wartością p = 0,915856. Oznacza to zatem, że przyjmując poziom istotności 0.05, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, mówiącej o braku moderującego wpływ doradztwa gospodarczego na relację: wiedza–strategia rozwoju.

Powyższy wynik potwierdza wcześniejszą konkluzję o niskiej skuteczności usług doradczych w procesie tworzenia strategii rozwoju w badanych mikroprzedsiębiorstwach, rodzinnych, zarówno w bezpośrednim, samodzielnym wpływaniu na orientację rozwojową przedsiębiorstw, jak i w przypadku wspomagania zarządzających w procesie tworzenia strategii rozwoju.

Zakończenie

Analiza rezultatów badań przeprowadzonych w grupie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych nie potwierdza propozycji P_2 o zależności między korzystaniem z usług doradczych, a posiadaniem strategii rozwoju. Zależność ta w badanej próbie była słaba, nieistotna. W bardzo ograniczonym stopniu wystąpiła zależność: im większe wsparcie w postaci usług doradczych, w tym większym zakresie przedsiębiorstwa posiadają strategię rozwoju. Nie potwierdzono także propozycji P_{3b} o moderującym wpływie doradztwa gospodarczego na relację wiedza – strategia rozwoju. Natomiast istotne zależności wystąpiły w przypadku korzystania z usług doradczych a oceną wiedzy zarządzających oraz oceną wiedzy zarządzających i posiadaniem

strategii rozwoju. Potwierdziło to propozycje P_1 oraz P_{3a}. Można sformułować wniosek, iż doradztwo gospodarcze istotnie wpływa na kształtowanie poziomu wiedzy zarządzających, a także, iż poziom wiedzy zarządzających w wyraźnym stopniu wpływa na orientację rozwojową przedsiębiorstw.

Wydaje się, że w układzie wiedza – strategia – doradztwo gospodarcze kluczową rolę odgrywa poziom wiedzy zarządzających – jest on koniecznym i istotnym warunkiem tworzenia strategii rozwoju, jak i kształtowania zapotrzebowania na doradztwo gospodarcze. To ostatnie (doradztwa gospodarcze) może pełnić: (i) ważną rolę dla budowy wiedzy, zwłaszcza w grupie zarządzających o najwyższym poziomie wiedzy z zakresu zarządzania oraz (ii) rolę uzupełniającą dla kształtowania orientacji rozwojowej przedsiębiorstw, wspomagając zmniejszanie luki wiedzy zarządzających poprzez powiększanie zasobu wiedzy. Samo doradztwo gospodarcze, bez rozwiniętej wiedzy zarządzających, jest mało skutecznym instrumentem, tak w bezpośrednim kształtowaniu orientacji rozwojowej przedsiębiorstw, jak i pośrednio, w przypadku wspomagania zarządzających w procesie tworzenia strategii rozwoju.

Skuteczność doradztwa gospodarczego wymaga zatem zaawansowanej wiedzy zarządzających, jako warunku jej wykorzystania oraz uzyskania wysokiego poziomu orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw.

Bibliografia

Antoszkiewicz J.A. (red.) (1999), *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Bennett R.J., Smith C. (2004), *The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients*, „International Small Business Journal", Vol. 22, No. 5.

Berry A.J., Sweeting R. (2006), *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 13, No 1.

Bławat F. (red.) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Boter H., Lundstrom A. (2005), *SME perspectives on business support services The role of company size, industry and location*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 12, No. 2, DOI 10.1108/14626000510594638.

Dyer L.M, Ross Ch.A. (2007), *Advising the Small Business Client*, "International Small Business Journal", Vol. 25, No. 2.

Gill A., Biger N. (2012), *Barriers to small business to Canada*, „Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 19, No. 4.

Grande J., Madsen E.L., Borch O.J. (2011), *The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures*, "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 23, No. 3–4.

Kubr M. (ed) (2002), *Management Consulting. A Guide to the Profession*, International Labour Office, Geneva.

Lundström A., Almerud M., Stevenson L. (2008), *Entrepreneurship and Innovation Policies. Analyses measuring in European countries,* Swedish Foundation For Small Business Research, Orebro.

Łobacz K., Głodek P. (2012), *Wpływ doradców biznesowych na decyzje w zakresie realizacji projektów innowacyjnych w MŚP – perspektywa europejska*, zeszyty naukowe nr 714, „Ekonomiczne problemy usług", Nr 90, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Mole K. (2002), *Business Advisers' Impact on SMEs*, „International Small Business Journal", Issue 2, Vol. 20.

Mole, K.F., Baldock, R., North D. (2013), *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, "ERC Research Paper", No. 9, September.

Nogalski B., Falencikowski T. (2005), *Zagadnienia epistemologiczne zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.

Ramsden M., Bennett R.J. (2005), *The benefits of external support to SMEs*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 12, No. 2.

Robson P.J.A., Bennett R.J. (2000), *The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit model*, "Applied Economics", Vol. 32, No. 13.

Schwartz D., Bar-El R. (2004), *Targeted Consultancy Services as an Instrument for the Development of Remote SMEs. A Brazilian Case,* "International Small Business Journal", Vol. 22, No. 5.

Soriano D.R. (2003), *The Impact of Consulting Service on Spanish Firms*, "Journal of Small Business Management", Vol. 41, No. 4.

Stawasz E., Ropęga J. (2014), *Barriers and Risk Factors in the Development of Micro and Small Businesses in Poland* [w:] A.S. Gubik, K. Wach (eds.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, University of Miscolc, Miscolc.

Stecki L. (1997), *Consulting*, t. I, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń.

Suszyński C. (2005), *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.

Tuszyński J. (2013), *Doradztwo gospodarcze dla małych i mikroprzedsiębiorstw w Polsce na przykładzie województwa śląskiego*, maszynopis powielony, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wach K. (2008), *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe, Nr 769, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 367–378

Alina Szepelska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Działalność Instytucji Otoczenia Biznesu w kontekście rozwijania przedsiębiorczości kobiet zamieszkałych obszary wiejskie województwa podlaskiego

Business Environment Institutions Activity in the Context of Women's Entrepreneurship in the Rural Area of Podlaskie Voivodship

Abstract: In the era of economy based on knowledge, the cooperation of small and medium enterprises with business entity that offers counselling support be of crucial importance. The surrounding of Institutional environment revolving around rural entrepreneurship is a term referring to a wide spectrum of institutions which support it. The main task of such institutions is to support knowledge transfer directly to MŚP sector, upgrade the quality of human resources, increase the variety of businesses, make for the development of sectors beyond agricultural businesses, stimulate the development of modern agriculture. The research shows that the female owners of businesses, who live in the area of Podlaskie voivodship, use the supporting institutions in a limited number. To create optimal conditions for discovering the potential in female owners from rural area, more effective action of IOB must be implemented.

Key words: female from the rural areas' entrepreneurship, business environment institutions.

1.Wstęp

Instytucje występujące w obrębie regionu mają zasadniczy wpływ na jego rozwój, a tym samym na kształtowanie regionalnego otoczenia przedsiębiorczości. Według K. Stachowiaka [Stachowiak 2008a, ss. 123–130] o efektywności gospodarki regionu, czyli jego rozwoju, decyduje „fizyczna

obecność kooperujących podmiotów. Stąd też istotne są regionalne struktury instytucjonalne, które stwarzają sprzyjające otoczenie do innowacyjności w najbliższym otoczeniu". Instytucje to trwały sposób myślenia lub działania powiązany z obyczajami grupy społecznej. Mają one znaczenie w interakcjach między podmiotami, stanowiąc ramy dla działań indywidualnych i zbiorowych oraz wyznaczając ograniczenia i możliwości tych działań, a także wpływając na sposób współdziałania ludzi w procesach społecznych [Wilkin 2001, ss. 129–137]. Instytucje służą do porządkowania działań zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, zwiększają przewidywalność zachowań ludzkich, poprawiają efektywność gospodarowania przez obniżanie kosztów transakcyjnych oraz poprawiają skuteczność działań kolektywnych [Ziółkowski 2000, s. 131].

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorczych kobiet dotyczące działalności instytucji otoczenia biznesu na obszarach wiejskich województwa podlaskiego. Celem artykułu jest ocena działalności IOB na Podlasiu w kontekście rozwijania przedsiębiorczości dla stworzenia rekomendacji, dotyczących form wsparcia i ograniczania barier stojących na drodze zwiększania aktywności zawodowej kobiet zamieszkałych obszary wiejskie.

2.Instytucje otoczenia biznesu

Instytucje otoczenia biznesu, których głównym celem i misją jest wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, zaczęły rozwijać się w Polsce od początku lat 90-tych XX wieku przede wszystkim z wykorzystaniem środków publicznych. Ich powstawanie związane było głównie z zagranicznymi programami pomocowymi, które wspierały rozwój przedsiębiorczości, poprzez tworzenie i rozwijanie działalności IOB jako jednego z ważniejszych elementów tych działań.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce życia gospodarczego istnieje wiele definicji instytucji otoczenia biznesu. Samo pojęcie jest różnie określane: instytucje wspierające, zaplecze biznesowe, okołobiznesowe i inne. W badaniu autorka posługuje się określeniem *instytucje otoczenia biznesu* (IOB).

W Polsce funkcjonuje wiele instytucji wspierających biznes i szeroko pojętą przedsiębiorczość. Koncentrują się one na działaniach opartych na doradztwie, szkoleniach, pomocy w transferze technologii oraz wsparciu

finansowym. Instytucje te funkcjonują zarówno w formie organizacji niekomercyjnych, jak i komercyjnych.

Pojęcie instytucji otoczenia biznesu obejmuje niemal wszystkie rodzaje podmiotów publicznych i prywatnych, które bezpośrednio lub pośrednio mają związek z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Ich działalność koncentruje się na świadczeniu usług na rzecz przedsiębiorców, w szczególności mikro, małych i średnich.

Eksperci CASE – Doradcy Sp. z o.o., w raporcie opublikowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości opracowali jedenaście podstawowych kategorii IOB [Górzyński, Pander, Koć 2006, ss. 13–16]:

1) jednostki administracji rządowej i im podległe, np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ośrodek Przetwarzania Informacji, Narodowe Centrum Nauki,
2) jednostki samorządu terytorialnego, w tym publiczne służby zatrudnienia, instytucje pomocy społecznej, zespoły obsługi inwestora, instytucje zarządzające i wdrażające programy pomocowe dla przedsiębiorców,
3) agencje rozwoju regionalnego i lokalnego,
4) zaplecze badawczo-rozwojowe, m.in. Polska Akademia Nauk, jednostki badawczo-rozwojowe (JBR), centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii,
5) organizacje pracodawców i pracobiorców, np. związki zawodowe,
6) izby i stowarzyszenia producentów, np. izby gospodarcze, przemysłowe i handlowe,
7) instytucje szkoleniowe, konsultingowe i doradcze, niepubliczne instytucje rynku pracy,
8) szkoły wyższe (publiczne i niepubliczne),
9) instytucje wspierające przedsiębiorczość, m.in. inkubatory i akceleratory przedsiębiorczości, podmioty wspierające firmy typu *spin-off* i *spin-out*, parki przemysłowe, technologiczne, naukowo-technologiczne,
10) sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, np. Krajowy System Usług, punkty konsultacyjno-doradcze, Sieć Informacji dla Biznesu, Centra Euro Info, Regionalne Centra Informacji Europejskiej, Krajowe Punkty Kontaktowe, Naczelna Organizacja Techniczna, Enterprise Europe Network, Krajowa Sieć Ośrodków Informacji Patentowej, centra transferu technologii, sieci doradcze i konsultingowe,
11) instytucje finansowe, np. banki, fundusze inwestycyjne, fundusze pożyczkowe, fundusze venture capital, fundusze poręczeń kredytowych.

W. Burdecka w raporcie z badania przeprowadzonego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości określiła IOB (małych i średnich przedsiębiorstw) jako instytucje non-profit lub przeznaczające zysk na cele statutowe, zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Podmioty te powinny posiadać bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne, niezbędne do świadczenia usług na rzecz małych i średnich przedsiębiorców [Burdecka 2004, s. 12].

W Rozporządzeniu Ministra rozwoju regionalnego w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych przyjęto zaś, że instytucja otoczenia biznesu to przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznacza go na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Działalność instytucji otoczenia biznesu polega przede wszystkim na doradztwie i szkoleniach, pomocy w transferze i komercjalizacji nowych technologii, pomocy w tworzeniu nowych przedsiębiorstw w otoczeniu instytucji naukowych i szkół wyższych, pomocy dla nowo powstałych przedsiębiorców oraz tworzeniu skupisk przedsiębiorców w ramach parków technologicznych, stref biznesu, parków przemysłowych oraz klastrów [*Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego*, 2009].

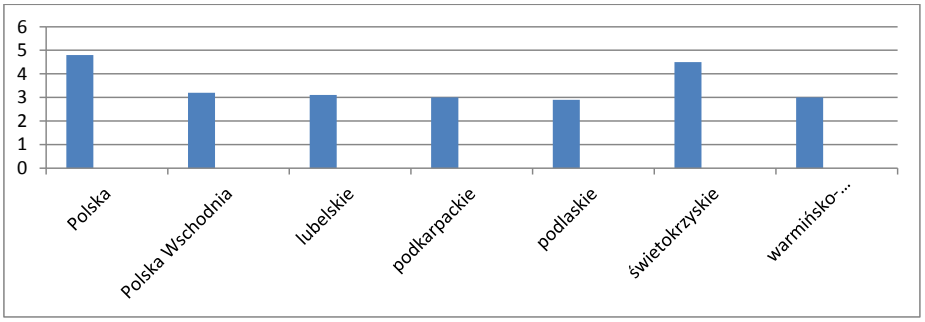
Otoczenie instytucjonalne przedsiębiorczości wiejskiej jest pojęciem odnoszącym się do szerokiego spektrum instytucji działających na rzecz przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Na ogół ujmuje się je jako podmioty wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej na wsi, wśród których można wyróżnić: instytucje szkoleniowo-doradcze, informacyjne, finansowe, badawczo rozwojowe i samorządowe. Szczególną rolę w rozwoju biznesu na wsi odgrywają instytucje szkoleniowo-doradcze (regionalne i lokalne agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, izby gospodarcze, ośrodki doradztwa rolniczego). Instytucje te wspierają transfer wiedzy do sektora MŚP, podnoszą jakość kapitału ludzkiego, zwiększają zróżnicowanie działalności gospodarczej oraz przyczyniają się do rozwoju sektorów nierolniczych lub stymulują rozwój nowoczesnego rolnictwa.

Na potrzeby badania przyjęto, że instytucje otoczenia biznesu to podmioty, które oferują przedsiębiorcom różnego rodzaju usługi wspierające prowadzenie działalności gospodarczej. Pomoc ta może być udzielana odpłatnie lub nieodpłatnie dla przedsiębiorstw powstających lub prowadzących działalność, w celu stymulowania ich rozwoju.

3. Instytucje otoczenia biznesu w województwie podlaskim

Według danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce Regiony Polski Wschodniej są stosunkowo dobrze wyposażone w instytucje otoczenia biznesu (IOB). W 2012 r. w makroregionie Polski Wschodniej działały 202 ośrodki innowacji i przedsiębiorczości. Odniesienie tej liczby do potencjału ludnościowego i przedsiębiorczego pokazuje relatywnie dobrą pozycję Polski Wschodniej na tle kraju. Na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości w 2012 r. w całym kraju przypadało około 4,8 tys. podmiotów gospodarczych, natomiast w makroregionie Polski Wschodniej było to 3,2 tys. podmiotów na ośrodek (Wykres 1). Należy jednak zauważyć, że ten wynik jest z jednej strony wynikiem większej liczby IOB, a z drugiej relatywnie mniejszego nasycenia Polski Wschodniej podmiotami gospodarczymi [Płoszaj 2013, s. 34].

Wykres 1. Liczba podmiotów gospodarczych przypadająca na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości w 2012 r. [w tys.]



Źródło: *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej wraz z analiza SWOT dla Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020.*

Korzystna pozycja Polski Wschodniej jest także widoczna po odniesieniu liczby IOB do liczby mieszkańców. W kraju na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości przypadało średnio prawie 47 tys. osób. W makroregionie Polski Wschodniej wskaźnik ten był lepszy, ponieważ na jeden ośrodek przypadało 40,8 tys. osób. Można zatem powiedzieć, że w Polsce Wschodniej potencjalny dostęp do ośrodków innowacji i przedsiębiorczości jest wyraźnie lepszy niż przeciętnie w kraju. W ujęciu ilościowym rozwój instytucji otoczenia biznesu w Polsce Wschodniej można uznać za dobry [Płoszaj 2013, s. 34].

Mimo dobrego rozwoju instytucji otoczenia biznesu pod względem ilościowym w Polsce Wschodniej nie przekłada się to na działania tych instytucji. Z raportu „Bariery instytucjonalne rozwoju przedsiębiorczości" przygotowanego przez Fundację Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej we współpracy z Instytutem Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk oraz Fundacją Europejskie Centrum Przedsiębiorczości – wynika, że rezultaty wdrażanych na obszarach wiejskich programów z dofinansowaniem z unijnych środków nie przekładają się na znaczny przyrost liczby utworzonych pozarolniczych miejsc pracy. Badania wskazują, że główne przyczyny wynikają z uwarunkowań zewnętrznych otoczenia, które nie sprzyja w dostatecznym stopniu powstawaniu małych firm na wsi [*Badania fokusowe*…2011]. Niedorozwój infrastruktury instytucjonalnej nie sprzyja rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Uważany jest za barierę rozwoju regionu [Klamut 2000, ss. 289–290].

W województwie podlaskim funkcjonują wszystkie rodzaje instytucji otoczenia biznesu. Są one zlokalizowane przede wszystkim w stolicy regionu, chociaż wiele jednostek szkoleniowych, doradczych, agencji rozwoju, fundacji, stowarzyszeń czy izb gospodarczych ma siedziby w miastach powiatowych i w gminach. Zakres działania IOB w województwie podlaskim oraz świadczone usługi są zróżnicowane i ukierunkowane na bardzo różne potrzeby przedsiębiorstw. Problemem jest nierównomierne rozmieszczenie tych instytucji w regionie. W niektórych powiatach i gminach dostęp do specjalistycznych usług biznesowych jest utrudniony lub wręcz niemożliwy.

4. Działalność instytucji otoczenia biznesu w świetle przeprowadzonych badań

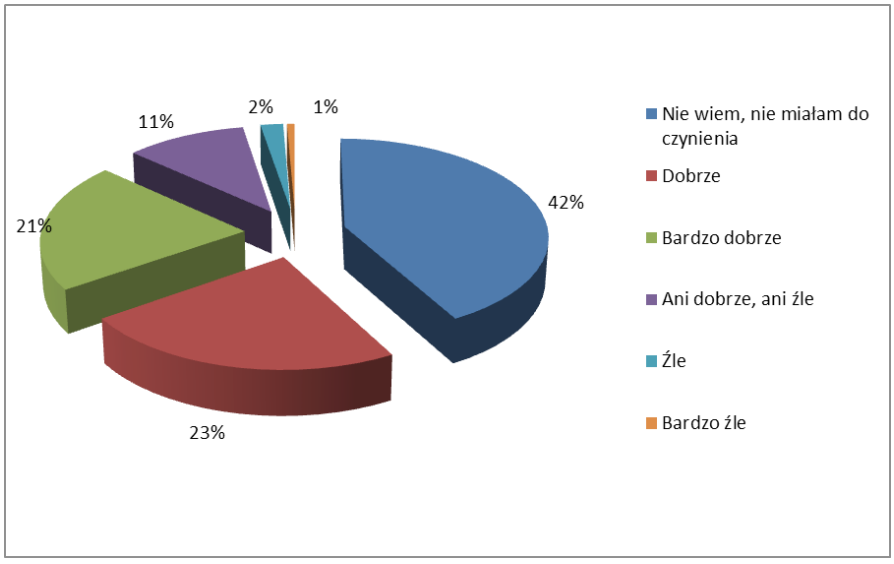
W przeprowadzonych badaniach została oceniona działalność instytucji otoczenia biznesu przez przedsiębiorcze kobiety zamieszkałe obszary wiejskie województwa podlaskiego. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego w drugiej połowie 2014 roku. Objęto nim 150 kobiet – właścicielek i współwłaścicielek firm z terenów wiejskich województwa podlaskiego, które zarejestrowały swoją działalność gospodarczą w formie osoby fizycznej lub spółki cywilnej i w trakcie badań znajdowały się w rejestrach jako firmy aktywne.

W badaniu wzięto pod uwagę następujące IOB: organizacje informujące o UE, ODR, ARiMR, ARR, Urzędy Skarbowe, instytucje bankowe, fun-

dusze poręczeniowe, ZUS, PUP, działalność władz gmin, Zrzeszenia i Izby Handlowe i Przemysłowe, komercyjne firmy doradczo-szkoleniowe.

Jak wskazują wyniki badań, właścicielki firm wykorzystują możliwości otoczenia instytucjonalnego w ograniczonym stopniu. Podstawową barierą, utrudniającą wykorzystanie wiedzy i doświadczenia instytucji otoczenia biznesu, jest niedostateczna informacja o nich i ich ofercie. Kontakt z IOB ogranicza się głównie do załatwienia niezbędnych formalności związanych z zakładaniem czy prowadzeniem firmy. Jedyną dobrze rozpoznawalną i wykorzystywaną organizacją są Ośrodki Doradztwa Rolniczego. Ma na to wpływ zapewne fakt, że jest to instytucja, która od dawna ma ugruntowaną pozycję na wsi, szczególnie wśród rolników.

Wykres 2. Współpraca przedsiębiorstw z ODR w województwie podlaskim



Źródło: opracowanie własne.

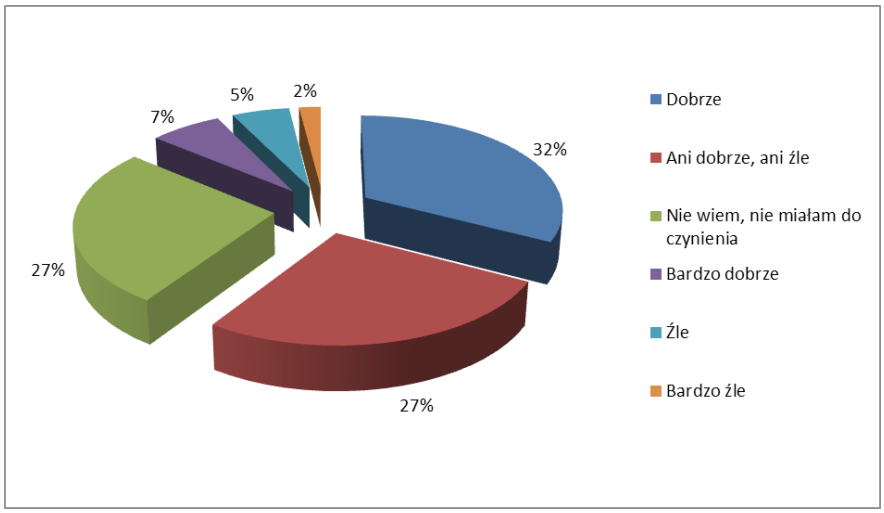
42% respondentek nie było w stanie ocenić działalności organizacji informujących o UE, zrzeszeń i izb handlowych i przemysłowych, funduszy poręczeniowych, komercyjnych firm doradczo-szkoleniowych. Wskazuje to na ogólnie słabą rozpoznawalność instytucji otoczenia biznesu. Powodem utrudnień we współpracy z tymi instytucjami są niewątpliwie skomplikowane procedury biurokratyczne, na które zwracają uwagę przedsiębiorcze kobiety, a które zniechęcają do sięgania po ofertę IOB. Ma to także od-

zwierciedlenie w niskim wskaźniku aplikowania kobiet o środki unijne, co tym bardziej jest niezrozumiałe, że jednym z zadań IOB jest między innymi pomoc przy pisaniu wniosków o środki unijne i przygotowywanie biznesplanów.

Pozostałe instytucje, takie jak US, ZUS, instytucje bankowe, zostały raczej dobrze ocenione.

Mimo deklarowanej stosunkowo dobrej współpracy z bankami, badane respondentki korzystają głównie z własnego kapitału (86% respondentek), co może świadczyć zarówno o zbyt małej dostępności banków, jak i zbyt dużych wymaganiach dotyczących zdolności kredytowej czy zabezpieczeń. Jakkolwiek system bankowy w Polsce jest dość rozbudowany, to jednak na poziomie lokalnym dostępność banków może być bardzo ograniczona. Prowadzi to do zmniejszenia konkurencji w zakresie kredytów i pożyczek, a w konsekwencji do podniesienia kosztów kapitału zewnętrznego. Ogranicza także pozyskiwanie przez przedsiębiorczynie środków oferowanych w ramach pomocy publicznej.

Wykres 3. Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami bankowymi w województwie podlaskim



Źródło: opracowanie własne.

Niepokojąca jest stosunkowo słaba ocena działalności władz gmin, zwłaszcza, że samorząd gminny poprzez podejmowanie różnych decyzji może wywierać duży wpływ na życie gospodarcze. Podstawowym celem

każdej gminy powinno być dążenie do wzrostu gospodarczego danego regionu. Drogą do jego osiągniecia jest podejmowanie różnych inicjatyw w celu wspierania przedsiębiorczości. Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej zależy w dużym stopniu od prowadzonej przez gminy polityki, która powinna być skierowana na wzrost i rozwój przedsiębiorstw przez wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom. Samorządy gminne, interesując się kondycją lokalnych przedsiębiorstw, mają możliwość szybkiego reagowania i oferowania przedsiębiorcom pomocy: finansowej, doradczej, szkoleniowej w przypadku zagrożenia upadłością [Kłodziński, Fedyszak-Radziejowska 2002, ss. 35–39]. Wyniki badań wskazują natomiast, że respondentki dowiadują się o możliwościach rozwoju firm przede wszystkim z Internetu (59,3% badanych), a nie np. z gminy.

Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez samorządy lokalne przejawia się także w działaniach bezpośrednich, ukierunkowanych na aktywizację społeczności do działań przedsiębiorczych poprzez edukację podnoszącą kwalifikacje oraz poziom wiedzy ludności na terenach wiejskich. Podstawowym instrumentem, jakim w tym zakresie dysponują władze lokalne, są szkolenia kierowane do ludności wiejskiej. Rola gminy w tej kwestii jest kluczowa: znając problemy i potrzeby lokalnej społeczności oraz posiadając odpowiednie zasoby finansowe może najskuteczniej oddziaływać na ogólną wiedzę ekonomiczną mieszkańców terenów wiejskich i świadomość istnienia instrumentów wsparcia przedsiębiorczości będącą podstawą przemian społeczno-gospodarczych. Dlatego czynnikiem mającym wpływ na rozwój przedsiębiorczości wiejskiej jest oferta szkoleniowo -doradcza samorządów lokalnych, odpowiednio dobrana do potrzeb i zainteresowań społeczności. Przeprowadzone badanie dowodzi zaś, że część gmin raczej nie podejmuje intensywnych działań w tym zakresie, skoro respondentki uczestniczyły w szkoleniach głównie, gdy rozpoczynały swoją działalność, natomiast rzadko w trakcie prowadzenia firmy.

W opinii badanych kobiet dominowało przekonanie, że przedsiębiorczość stymulować mogą przede wszystkim zmiany prawne, z jednej strony ograniczające biurokratyczne procedury rejestracji nowych firm, a z drugiej zmniejszające obciążenia podatkowe, szczególnie dotyczące kosztów zatrudnienia pracowników. Oznacza to, że panująca wśród przedsiębiorczyń opinia o nadmiernych kosztach prowadzenia działalności gospodarczej znajduje również potwierdzenie w badanej społeczności wiejskiej.

4. Zakończenie

Rozwój każdego regionu uwarunkowany jest istnieniem silnych przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest nierozerwalnie związane z działalnością instytucji otoczenia biznesu. Główna rola IOB sprowadzać się powinna do tworzenia przyjaznego klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej – podmioty te powinny udzielać wsparcia, kreować ścieżki rozwojowe, pobudzać innowacyjność. Małe i średnie przedsiębiorstwa są najbardziej uzależnione od wzajemnych relacji między instytucjami otoczenia biznesu, które sprzyjają bądź ograniczają ich tworzenie i rozwój. Tymczasem słabość otoczenia zewnętrznego na terenach wiejskich województwa podlaskiego nie ułatwia zakładania i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Wzrost roli instytucji otoczenia biznesu wymaga pomocy jednostek samorządu terytorialnego oraz większej aktywności samych instytucji w celu stworzenia optymalnych warunków dla przełożenia potencjału twórczego tkwiącego w przedsiębiorczości kobiet wiejskich na konkretne efekty ekonomiczne.

Współpraca badanych przedsiębiorstw województwa podlaskiego z instytucjami otoczenia biznesu ma ograniczone rozmiary. Poziom tej współpracy jest również niezadowalający. Najlepiej przedsiębiorczyniom współpracuje się z Ośrodkami Doradztwa Rolniczego. W interesie przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz całego regionu powinno być rozszerzenie skali oraz jakości tej współpracy. W tym celu konieczna jest bardziej marketingowa orientacja IOB, dostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorców. Aby skuteczniej wspierać, IOB powinny przede wszystkim skoordynować działalność, tworzyć struktury kooperujące z przedsiębiorstwami, przeprowadzać wnikliwe diagnozy potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców województwa podlaskiego. Ważne w tym zakresie jest także systematyczne szerzenie wiedzy wśród przedsiębiorców na temat istoty i roli instytucji otoczenia biznesu w pozytywnym oddziaływaniu na rozwój podmiotów gospodarczych – przykłady dobrych praktyk, cykliczne szkolenia, konferencje tematyczne itp.

W związku z tym, że w niektórych powiatach i gminach dostęp do specjalistycznych usług biznesowych jest utrudniony lub wręcz niemożliwy, istnieje potrzeba poprawy dostępności usług, usprawnienie przepływu informacji np. poprzez udostępnienie w formie platformy internetowej teleadresowej bazy IOB z uwzględnieniem zakresu działalności i obszaru

działania. Wyniki badań wskazują na potrzebę pomocy w pozyskiwaniu środków finansowych (uzyskanie kredytu, pożyczki, dotacji) wśród właścicielek firm.

Przykładem dobrych praktyk, innowacyjnego podejścia do wspierania i rozwijania otoczenia dla biznesu na obszarach wiejskich może być np. Regionalny Instytut Przedsiębiorców w Holandii, wspierany przez holenderski program Leader, który udziela doradztwa technicznego z różnych dziedzin nowozakładanym i działającym już firmom. Z Holandii pochodzi także projekt Hoogeland mKB, który zajmuje się wspomaganiem przedsiębiorców na różne sposoby, w tym przez pomoc w tworzeniu sieci i nawiązywaniu bliższych stosunków z lokalnymi władzami samorządowymi oraz udzielanie wsparcia materialnego przyszłym przedsiębiorcom zamierzającym rozwinąć działalność na małą skalę na obszarach wiejskich. Szwecja dysponuje krajowym programem opracowanym w celu zachęcania młodych ludzi do zakładania firm. Program „czeków dla młodzieży" na założenie firmy daje młodym przedsiębiorcom, którzy chcą przetestować swoje pomysły na działalność, łatwy i szybki dostęp do zalążkowego finansowania. Szwedzka federacja stowarzyszeń na rzecz kształcenia osób dorosłych organizuje kółka i kursy szkoleniowe dla lokalnych grup rozwoju wsi i wiejskich społeczności w celu pobudzania przedsiębiorczości. W Szwecji działa również organizacja zapewniająca środki finansowe dla firm w regionie, która uzupełnia ofertę sektora bankowego, udzielając dofinansowania małym i nowo zakładanym przedsiębiorstwom. Podobnie fundacja rozwoju obszarów wiejskich w Estonii udziela pożyczek i gwarancji przedsiębiorstwom na tych obszarach. Na Węgrzech zaś uruchomiono program mikropożyczek, który zapewnia dostęp do kredytów na nabywanie maszyn, sprzętu, nowych usług i środków trwałych. W ramach innego projektu węgierskiego dostępne są środki finansowe na inwestycje w sprzęt i obiekty niezbędne do przetwórstwa tradycyjnymi metodami. Pomoc finansowa udzielana przez lokalną grupę działania (LGd) skierowana jest do firm w wielu branżach, zarówno tych już działających, jak i tych dopiero zakładanych, w tym na prowadzenie sklepów spożywczych, uprawę sadów owocowych, ziół i roślin leczniczych [Przegląd obszarów wiejskich UE, 2011, s. 23].

Bibliografia

Burdecka W. (2004), *Instytucje otoczenia biznesu, Badanie własne*, PARP, Warszawa.

Górzyński M., Pander W., Koć P. (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.

Kłodziński M., Fedyszak-Radziejowska B. (red.) (2002), *Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polska Akademia Nauka, Warszawa.

Płoszaj A. (2013), *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej wraz z analiza SWOT dla Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020*, Ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2013.

Stachowiak K. (2008a), *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla polityki regionalnej. Doświadczenia fińskie* [w:] D. Ilnicki, K. Janc (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych. Europa bez granic – nowe wyzwania,* Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego 3, Wrocław 2008a.

Wilkin J. (2001), *Instytucjonalne uwarunkowania modernizacji wsi w Polsce*, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie, T. I, Z. 78, Kraków.

Ziółkowski M. (2000), *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, AE, Poznań.

Dokumenty:

Rozporządzenie Ministra rozwoju regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. nr 85, poz. 719.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 379–388

Anna Rybak

Politechnika Częstochowska

Postrzeganie przedsiębiorstw rodzinnych przez społeczność lokalną

The Perception of Family Businesses by Local Community

Abstract: Family firms must strengthen their image so that they can be seen as a synonym for economic and family success. The aim of the paper is to show that how family businesses are seen by local community. The result of research, conducted among students, is grandly which elements of the project of creating the image of the family should be emphasized onwards, so as to highlight your individuality and uniqueness.
Key words: family business, local community, family business image.

Wstęp

Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, który stanowi własność rodziny i jest przez nią prowadzony i zarządzany na jej własny rachunek. Rodzina, która prowadzi działalność gospodarczą to nie tylko twarz przedsiębiorstwa, lecz również informacja dla społeczności lokalnej oraz pozostałych interesariuszy o budowaniu tożsamości podmiotu opartej na wartościach rodzinnych. Przedsiębiorstwa prowadzone przez rodziny są źródłem dochodów dla społeczności lokalnej, częściej biorą udział w akcjach społecznych, znają swoich pracowników, żyją ich sukcesami i porażkami. Firmy rodzinne żyją wśród ludzi i pracują dla ludzi. Powinny być synonimem sukcesu gospodarczego dla społeczności lokalnej i motywować

ją do mocniejszego utożsamiania się z jej wizją rozwoju. Tymczasem przedsiębiorstwa te często nie doceniają swoich atutów, które są własnością tylko gospodarczych przedsięwzięć rodzinnych. Jeśli przedsiębiorstwo rodzinne to forma personalizacji wartości przypisywana rodzinie i przeniesiona na firmę, wówczas podkreślenie tego szczególnego charakteru powinno sprzyjać komunikowaniu się z otoczeniem, a tym samym ułatwić tworzenie i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Celem publikacji jest przeanalizowanie, czy przedsiębiorstwa rodzinne wykorzystują swoją odrębność w komunikowaniu się z interesariuszami oraz odpowiedź na pytanie:

Czy relacje z otoczeniem ograniczają komunikację, ponieważ społeczność lokalna postrzega firmę rodzinną jako hermetyczny klan?

Badanie zostało przeprowadzone w grupie studentów studiów wyższych na kierunku ekonomicznym.

Przedsiębiorstwo rodzinne a społeczność lokalna - podstawy teoretyczne

W świetle badań prowadzonych w Polsce i na świecie trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na tak zadane pytania. Podkreśla się, że podstawowym problemem jest brak profesjonalizacji zarządzania. Właściciele zazwyczaj nie mają odpowiedniego wykształcenia, a doświadczenia nabierają z czasem. Dochodzą do tego emocje i kryteria rodzinne [Basiak 2014, s. 129]. Sułkowski i Marjański [2009, s. 86] zwracają uwagę, że w Polsce przedsiębiorstwa rodzinne działają w sposób nieuporządkowany i przypadkowy, nie formułując misji, wizji ani planu strategicznego. Wykorzystują w głównej mierze intuicyjne, proste i zdroworozsądkowe narzędzia zarządzania strategicznego.

Komplikuje sytuację jeszcze bardziej, gdy dochodzi do sprzeczności celów, jakie powinno osiągnąć przedsiębiorstwo. Amerykanie Distelberg i Blow [2010, ss. 428–429] podzielili przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na różne postrzeganie celów, a co za tym idzie, różny podział zasobów, na trzy grupy, mianowicie:

1. Firmy rodzinne, których celem jest osiągnięcie jak największych korzyści z prowadzenia przedsiębiorstwa – systemowa orientacja wartości;
2. Cele i zasoby, które realizowane są w firmach rodzinnych, są różnie postrzegane przez członków rodziny – biznesowa orientacja wartości;

3. Jedność rodziny skupionej wokół firmy jest celem nadrzędnym – orientacja wartości.

Powyższy podział tłumaczy zachowania firm rodzinnych w relacji z otoczeniem. **Systemowa orientacja wartości** charakteryzuje przedsięwzięcia gospodarcze, które skupione są na maksymalizacji zysków. Członkowie rodziny, a jednocześnie właściciele firmy, transferują zasoby do systemu tak, by przedsięwzięcie gospodarcze realizowało cel nadrzędny – zysk. Ich zaangażowanie w firmę pozwala im na osiągnięcie satysfakcji finansowej. Wraz z brakiem generowania przez firmę zysku, rodzina przeorganizowuje swoje zasoby, tworząc kolejne przedsięwzięcie gospodarcze. Przedsiębiorstwa takie nie tworzą trwałych więzi z otoczeniem, są skupione jedynie na eksploatacji rynku.

Biznesowa orientacja wartości w firmie rodzinnej stanowi o indywidualnym podejściu do przedsiębiorstwa, jako źródła realizacji różnych, indywidualnych celów przez członków rodziny. Transfer zasobów jest różny w zależności od oczekiwań, jakie mają członkowie rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne, jako odzwierciedlenie aspiracji i potrzeb członków rodziny, w różny sposób kontaktuje się z otoczeniem, od pełnej współpracy i otwarcia na potrzeby społeczne, aż do roszczeniowej postawy przedsięwzięcia.

Orientacja wartości skupionej wokół firmy rodzinnej to przedsięwzięcie, które jest otwarte na interesariuszy. Wskazuje rodzinny system wartości oraz jest źródłem inspiracji dla członków rodziny jak i klientów, dostawców, pracowników oraz społeczności lokalnej. Chętnie i trwale buduje relacje oparte na zaufaniu i empatii. Celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dodanej na płaszczyźnie zarówno satysfakcji finansowej, jak i satysfakcji osobistej członków rodziny. Firma rodzinna jest wówczas źródłem energii i synonimem sukcesu dla otoczenia. Komunikowanie się ze społecznością lokalną jest dwukierunkowe. Z jednej strony przedsiębiorstwo – firma rodzinna daje zatrudnienie, płaci podatki lokalne, uczestniczy w życiu społecznym, podnosząc poziom regionu, a z drugiej strony społeczność lokalna daje firmie wiarygodnych, lojalnych i uczciwych pracowników, klientów, dostawców itd.

Przedsiębiorstwa rodzinne, które są bardziej elastyczne i lepiej dopasowują się do nowych warunków, są przykładem konsolidacji przedsiębiorczej orientacji rodziny oraz tworzenia i reorganizacji kluczowych zasobów, a następnie przenoszenia ich na firmę lub firmy, których są właścicielami.

Organizacje te posiadają umiejętności nawiązywania współpracy w dłuższym okresie, ze wszystkimi interesariuszami. Potrafią tak dopasować się do warunków otoczenia i rozmieścić zasoby, aby mogły dalej skutecznie prowadzić działalność. Przedsiębiorstwa rodzinne mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie, przez pewien okres, wynagrodzenia pracownikom z rodziny, a nawet angażować własne zasoby finansowe w przedsięwzięcie gospodarcze.

Popczyk [2014, ss. 88–89] zwraca uwagę na rolę, jaką odgrywa nepotyzm wzajemności w efektywnym zarządzaniu unikalną wiedzą biznesową typu *tacit knowledge*, obejmującym jej transfer, wykorzystanie, rozwój i ochronę. W firmie rodzinnej małej i średniej transfer *tacit knowledge* odbywa się tylko między członkami rodziny, czyli ludźmi, których łączy zaufanie emocjonalne i silna infrastruktura moralno-etyczna. Oni podzielają wagę skumulowanej w drodze doświadczenia wiedzy, rozumieją jej unikalny charakter i starają się ją wykorzystać w procesie budowania i powiększania przewagi konkurencyjnej biznesu, rozwijają dzięki znajomości jej źródeł i woli kontynuacji tradycji rodzinnych, chronią z zamiarem długookresowego zatrudnienia w biznesie oraz z uwagi na lojalność i zasadę wzajemności obowiązujące w rodzinie. Nepotyzm wzajemności jest naturalną barierą wypływu wiedzy z firmy.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają ogromny udział w tworzeniu PKB i nowych miejsc pracy[1].

Różnorodność firm rodzinnych stanowi o ich odrębności i niepowtarzalności. Przedsiębiorstwa rodzinne są przykładem podmiotów, które budują swoją różnorodność wokół i na członkach rodziny. Podstawowym narzędziem firmy rodzinnej jest tworzenie i dzielenie się wiedzą oraz wykorzystanie doświadczenia członków rodziny. Umiejętności w podejmowaniu decyzji dotyczących reorganizacji obecnych i przyszłych zasobów są prze-

[1] Badania statystyczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych [Dyer Jr. 2010, s. 269] pokazują, że: prawie 35% firm z listy Fortune 500 to firmy rodzinne (nadzorowane i / lub zarządzane przez rodziny); ponad 90% firm jest zarządzanych przez rodzinę, a przedsiębiorstwa rodzinne w Stanach Zjednoczonych przyczyniają się do stworzenia 78% wszystkich nowych miejsc pracy, 60% zatrudnienia narodowego ogółem, i 50% udziału w tworzeniu PKB.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce również mają znaczący wpływ na gospodarkę narodową, szczególnie w sektorze MMSP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw), gdzie ich udział wynosi 36% [Dawid-Sawicka 2010, s. 39]. Przeważająca większość firm rodzinnych ma za sobą 10-, 15-letni okres funkcjonowania. Jednak mimo tak krótkiej tradycji funkcjonowania na rynku, firmy rodzinne wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld zł) i dają zatrudnienie co piątemu pracownikowi sektora MMSP.

kazywane osobom, które wzrastają w przedsiębiorczej rodzinie i utożsamiają się z przedsiębiorstwem. Rodzina stanowi barierę dzielenia się wiedzą, a tym samym utrudnia wypływ informacji poza rodzinę. Wymiana wiedzy, zwłaszcza dotyczącej technologii, między pokoleniami, wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Zahra i inni 2007, ss. 1075–1076].

Bingham i inni [2011, ss. 565–585] prowadzili badania w Stanach Zjednoczonych dotyczące relacji firm rodzinnych z otoczeniem. Na podstawie tych badań sformułowali następujące wnioski.

1. Firmy rodzinne częściej angażują się w inicjatywy społeczne w środowisku na terenie, którego prowadzą działalność gospodarczą. Podstawą takiego zachowania jest to, że przedsiębiorstwa rodzinne tworzą trwałe związki relacyjne na kliku płaszczyznach, mianowicie: zawodowej, komunikacyjnej oraz konsumpcyjnej. Płaszczyzna zawodowa oparta jest na przepływie kapitału ludzkiego i społecznego.
2. W firmach rodzinnych płaszczyzna zawodowa przenika się z płaszczyzną życia prywatnego. Relacje i związki, które powstają w pracy przenoszone są na rodzinę oraz najbliższe otoczenie. Często rodziny przedsiębiorców są postrzegane przez lokalne społeczeństwo przez pryzmat zachowania się przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca musi mieć świadomość, że jego poczynania zawodowe są częścią wizerunku rodziny, nie tylko w sferze materialnej, ale przede wszystkim społecznej i kulturowej, inaczej niż mamy do czynienia z przedsiębiorstwem nierodzinnym. Kapitał ludzki, który pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa, ma charakter pokoleniowy.
3. Tradycja prowadzenia działalności gospodarczej w rodzinie pozwala na korzystanie z doświadczeń członków rodziny, uczenia się od nich zarządzania i kierowania. Rodzina stanowi bazę wiedzy i umiejętności, które mogą być tylko jej przypisane. Różnice pokoleniowe to również szansa dopasowania przedsiębiorstwa do teraźniejszości, spojrzenia na biznes z innej strony i z perspektywy czasu. Kapitał społeczny to nie tylko relacje rodzinne, lecz, a może przede wszystkim, relacje społeczne.
4. Przedsiębiorstwo rodzinne może jednoczyć wielu interesariuszy. Społeczność lokalna musi mieć świadomość pewności zatrudnienia oraz godziwego życia. Aktywne relacje między pracodawcą, a pracownikiem pozwalają tym drugim utożsamić się z przedsiębiorstwem i budować swoje plany zawodowe wokół niego. Wzajemne zaufanie oraz odpowiedzialność motywuje pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy, wzmacniając ich doznania.

Płaszczyzna komunikacyjna jest istotnym elementem porozumiewania się z otoczeniem. Tworzenie związków partnerskich na styku przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej pozwalają na stworzenie bariery konkurencyjnej. Zaangażowanie się w inicjatywy, pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych umożliwiają przedsiębiorstwom lepszą komunikację i wzmocnienie wizerunku. Podmiot rodzinny lepiej rozumie problemy, które dotykają lokalną społeczność. Przedsiębiorstwa, które angażują wszystkich interesariuszy do planowania i realizacji wspólnych celów, ma większe szanse osiągnąć sukces w teraźniejszości i wzmocnić swoją pozycję w przyszłości. Wyznaczenie standardów postępowania i skuteczne ich przestrzeganie pozwala na wzmocnienie więzi między interesariuszami, szczególnie konsumentami a firmą. Komunikacja wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, powinna być ciągła i nieprzerwana. Firmy rodzinne stoją blisko społeczności lokalnej, więc mogą szybciej reagować, ustosunkowując się do ich problemów, oraz potrzeb, informować ją o swoich zamierzeniach i poczynaniach, budować markę na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności.

Wydaje się zasadny wniosek, że organizacje rodzinne przyjmują aktywną postawę wobec jakości i bezpieczeństwa produkowanych przez nie produktów lub świadczonych usług. Ponadto przedsiębiorstwa te mogą skupić wokół siebie interesariuszy, którzy bardziej odpowiadają charakterowi prowadzonej działalności gospodarczej. Rozwój przedsięwzięcia gospodarczego, które buduje relacje oparte na wzajemnym poszanowaniu różnorodności, prawdzie oraz zaufaniu daje możliwości wzmocnienia więzi między obecnymi i przyszłymi klientami, rynkami oraz innymi interesariuszami.

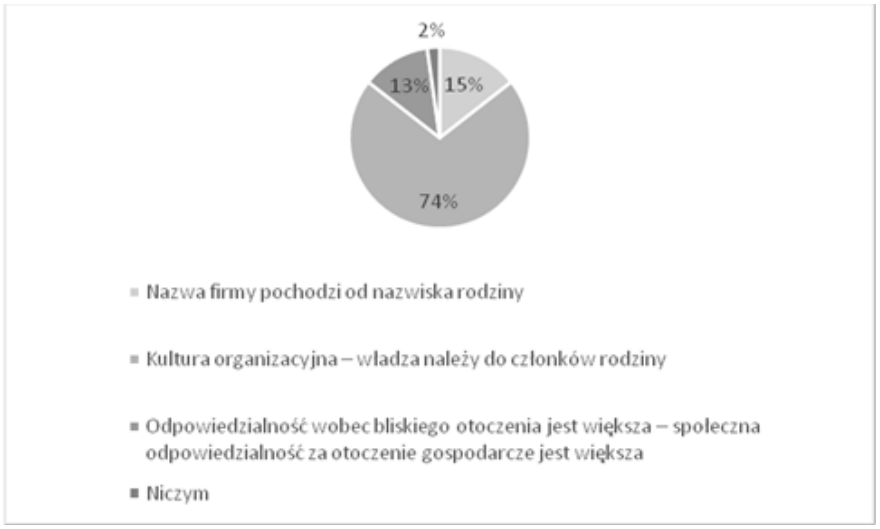
Metodyka badań

Relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem mają ogromy wpływ na postrzeganie samej rodziny przez pryzmat podmiotu, jak i samego podmiotu poprzez rodzinę. Badania dotyczące postrzegania przedsiębiorstw rodzinnych przez społeczność lokalną były przeprowadzone wśród studentów uczelni wyższej, którzy odbyli praktyki studenckie w małych i średnich podmiotach gospodarczych w regionie śląskim. Do analizy wykorzystano metodę reprezentatywną, a dobór grupy badawczej odbył się przez selekcję celową. Z grupy studentów ankietę przeprowadzono tylko z tymi, którzy mieli kontakt zawodowy z małymi i średnimi firmami. Autorka uważa, że na podstawie tych badań można wyciągnąć ogólne wnioski, ponieważ an-

kietowani mieli świadomość i doświadczenie w bezpośrednich kontaktach z pracodawcą – właścicielem przedsiębiorstwa. Ograniczenia dotyczące badań stanowił młody wiek respondentów (aż 95% osób miało poniżej 25 lat), często respondenci odpowiadali „nie mam zdania" (w zależności od pytania taką odpowiedź zaznaczyło od 17% do 34%). Ankieta składała się z siedmiu pytań, w tym jedno pytanie było otwarte i dotyczyło postrzegania przez studenta firmy rodzinnej jako przyszłego pracodawcy.

Ankietę wypełniło 87 osób, w tym aż 90% stanowiły kobiety. Jedną z podstawowych kwestii z punktu przeprowadzonych badań dotyczyła różnicy pomiędzy firmą rodzinną a nierodzinną. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi, co pozwoliło na identyfikację najważniejszych czynników wyróżniających firmę rodzinną (rys. 1).

Rysunek 1. Czym wyróżnia się firma rodzinna od firmy nierodzinnej w otoczeniu gospodarczym zdaniem ankietowanych

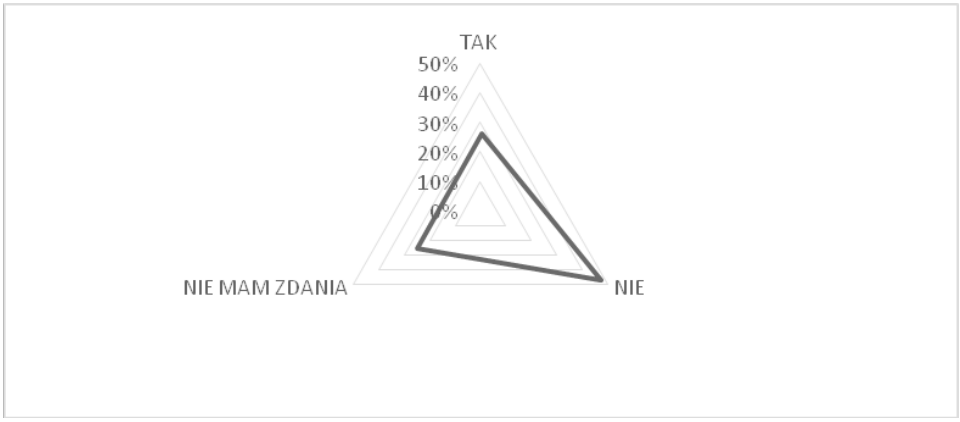


Źródło: opracowanie własne.

Badani uważają, że firmę rodzinną wyróżnia struktura władzy, która należy do członków rodziny (tak odpowiedziało aż 73%), nazwa firmy oraz większa odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej stanowiło kolejno odpowiedź zaledwie 15% i 13% ankietowanych. Rezultat takich odpowiedzi można rozpatrywać w dwóch kategoriach. Po pierwsze badania dotyczyły małych, lokalnych firm, gdzie praktykanci mieli bezpośredni kontakt z właścicielami i ich rodzinami, którzy byli również pracownikami. Po

drugie kojarzenie nazwiska z firmą stanowi jednoznaczny znak, że firma jest rodzinna, zwłaszcza mała.

Rysunek 2. Czy firmy rodzinne winny wyraźniej podkreślać swoją odrębność?



Źródło: opracowanie własne.

Tylko 26% osób ankietowanych (rys. 2) uważała, że należy wyraźniej podkreślić odrębność firmy rodzinnej, używając w nazwie przedsiębiorstwa „firma rodzinna" (42%) lub wyraźniej działać w akcjach charytatywnych na rzecz społeczności lokalnej, podkreślając zaangażowanie firmy – rodziny w sprawy społeczne (42%). Nieliczni (ok. 16%) uważają, że włączenie się przedstawicieli firm rodzinnych w rozwiązywanie problemów społecznych na terenie, na którym prowadzą działalność gospodarczą jako konsultanci, pomogłoby wzmocnić identyfikację firmy rodzinnej. Przedsiębiorstwa rodzinne sprzyjają rozwojowi społeczności lokalnej, tak uważa 48% ankietowanych. Kolejne pytania dotyczyły dopasowania oferty do potrzeb lokalnych. Respondenci uważają, że przedsiębiorstwa rodzinne lepiej dopasowują swoją ofertę do potrzeb ludności lokalnej (44%), lecz aż 34% osób nie ma na ten temat zdania[2].

Jako pracodawcy firmy rodzinne postrzegane są przez pryzmat rodzinnej atmosfery sprzyjającej klimatowi pracy (pracownicy silniej identyfikują się z prowadzoną działalnością gospodarczą – tak uważa 55% ankietowa-

2 Badania były przeprowadzone wśród studentów kierunków ekonomicznych, którzy odbywali praktyki w działach księgowości, stąd tak duży procent odpowiedzi „nie mam na ten temat zdania".

nych i 69% – zaznaczyło, że pracownicy czują się traktowani wyjątkowo, gdyż mają poczucie przynależności do rodziny).

Na pytanie otwarte, dotyczące postrzegania firmy rodzinnej jako przyszłego pracodawcy respondenci podkreślili przede wszystkim determinacje w działaniu właścicieli i pracowników, gdyż mają oni większą świadomość odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa, a tym samym ich przyszłe miejsce pracy. Ankietowani chętnie podejmą pracę w firmie rodzinnej ze względu na rodzinną atmosferę wzajemnego zrozumienia potrzeb oraz klimat współpracy.

Oczywiście były również negatywne odpowiedzi. Ankietowani zwrócili uwagę na ograniczone możliwości awansu i zatrudnienia zarezerwowane tylko dla członków rodziny, oraz poczucie kontroli i podejrzliwości, gdy pracownik nie należy do rodziny. Zwrócono również uwagę, że atmosfera pracy nie do końca może sprzyjać pracownikowi spoza rodziny – częste nieporozumienia i tworzenie koalicji wokół skłóconych stron powoduje niezdrowy klimat w firmie. Te spostrzeżenia miało zaledwie 15% ankietowanych.

Na podstawie przeprowadzonej ankiety można stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne komunikują się ze społecznością lokalną w sposób właściwy – większość respondentów uważało, że w wystarczający sposób. Studenci uważają, że rodzinna atmosfera, klimat współpracy i charyzmat właścicieli wyróżnia firmę rodzinną od nierodzinnej, jako przyszłego pracodawcy. Chętnie podejmą pracę w takiej firmie.

Zakończenie

Utrzymanie konkurencyjności firmy i tworzenie poprawnych relacji społecznych jest niebywałym wyzwaniem dla członków przedsiębiorczej rodziny. Z jednej strony rodzina stanowi zaplecze pracownicze (z którego można czerpać w sytuacjach wzrostu popytu na produkty bądź usługi czy też okresu urlopowego) i finansowe (można nie płacić wynagrodzenia przez pewien okres czy też uruchomić środki finansowe własne rodziny), z drugiej to większa odpowiedzialność za wyniki firmy jako źródła otrzymania. Komunikacja i tworzenie stałych relacji z środowiskiem lokalnym powinno wzmocnić wizerunek przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za interesariuszy. Badania potwierdzają, że firmy rodzinne cieszą się większym zaufaniem – jako źródło wzrostu gospodarczego regionu na terenie, na

którym prowadzą swą działalność, jak i miejsce pracy, dające źródło utrzymania rodzinom pracowników w nich zatrudnionych. Zmiany systemowe w Polsce spowodowały również zmiany wizerunku firm prywatnych. Społeczność lokalna nie widzi tylko przedsiębiorców jako osób żerujących na ubóstwie osób mniej dostosowanych do warunków rynkowych, lecz jako osoby, której dają godziwe warunki pracy – zarówno w sferze satysfakcji finansowej, jak i satysfakcji zawodowej. Dalsze badania dotyczące przedsiębiorczości rodzinnej powinny być prowadzone w kierunku przygotowania właścicieli firm rodzinnych do większej otwartości na potrzeby społeczności lokalnej związane z czynnym udziałem w rozwiązywaniu problemów społecznych, jako negocjatorzy, konsultanci lub liderzy, którzy poprzez swoje doświadczenia i umiejętności będą potrafili lepiej przygotować region do dalszego rozwoju.

Bibliografia

Basiak A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.) *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Łódź.

Bingham J.B., Gibb Dyer Jr.W., Smith I., Adams G.L. (2011), *A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms*, "Journal of Business Ethics", nr 99.

Dawid-Sawicka M. (2010), *Następstwo niezbyt łatwe – Sukcesja w polskich firmach rodzinnych na podstawie wyników badań PARP*, „Personel i Zarządzanie", nr 4.

Distelberg B., Blow A. (2010),The Role of Values and Unity in Family Businesses "Journal Family Economic Issues", nr 31.

Dyer Jr. G.W. (2010), *Are You the Right Type of Family Business? "*Organizational Dynamics", Vol. 39, nr 3.

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodzinny* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.)*, Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź.

Sułkowski Ł., Mariański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Zahra S. A., Neubaum D. O., Larrañeta B. (2007), *Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement*, "Journal of Business Research", nr 60.

Przedsiębiorczość i zarządzanie
Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486
Tom XVI, Zeszyt 7, część III, 2015, ss. 389–410

Edyta Gheribi

Uniwersytet Łódzki

Igor Klimkowski

Uniwersytet Łódzki

Współpraca sektora bankowego z przedsiębiorstwami rodzinnymi

The Offer of the Banking Sector to Family Enterprises

Abstract: The purpose of this study is to present the banking sector in cooperation with family businesses. The author pointed out and discussed the development of forms of organizational structure - of family law, including the present economic level of risk and financial security of the company and the family, and the possibility of obtaining funds to finance development. The author also reviewed the development of selected banking products ie. credit bank accounts. From the above analysis it is clear that these are treated well regarded by the banking sector as well as non-family firms which causes reluctance of family businesses to benefit from external capital in the form of bank loans and this often is equivalent to a voluntary resignation from the opportunity to develop and improve the return on equity and to maximize the profits. In the author's opinion, banking institutions should be isolated in their offer of products that are specifically dedicated to family businesses.
Key words: family enterprises, family business, bank, credit, small and medium enterprises.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są przedmiotem intensywnego i coraz większego zainteresowania ze strony praktyki, jak również nauki. Powodem tak

dużego zainteresowania niewątpliwie jest znacząca rola, jaką odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej oraz to, że występują w wielu dziedzinach gospodarki. Przedsiębiorstwa rodzinne są podmiotami, które nie są jednak dobrze rozpoznawane w polskiej literaturze, poświęconej badaniom nad przedsiębiorczością czy sektorem MMŚP. Jak wynika z badań przedsiębiorstw, te również nie są dobrze znane i rozumiane w sektorze bankowym. Celem pracy jest identyfikacja i analiza oferty sektora bankowego dla przedsiębiorstw rodzinnych. Materiał badawczy stanowi analiza literatury oraz oferty wybranych 15 największych banków, które swoją ofertę kierują do szeroko rozumianego sektora prywatnego. W badaniu wzięło udział łącznie 30 przedstawicieli 15 instytucji finansowych. Badanie zostało przeprowadzone od grudnia 2014 do końca stycznia 2015 roku metodą *mystery shopper*. Metoda ta pozwoliła na uzyskanie wyczerpujących informacji o ofertach banków dla firm, ale także na poznanie w praktyce, jak wygląda relacja przedsiębiorcy z bankiem. Kontakt z bankami odbywał się poprzez infolinię, e-mail oraz kontakt osobisty.

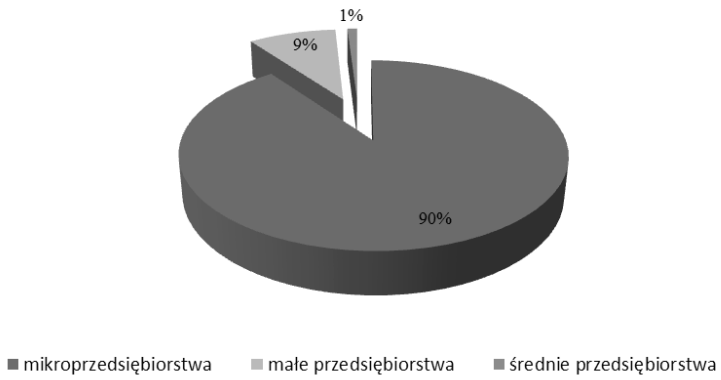
Definicja i charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych

W literaturze znaleźć można wiele definicji firmy rodzinnej czy *family business,* ale brak jest jednolitej, akceptowanej przez większość badaczy definicji. Klasyczna amerykańska teoria *family business* określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się podmiot, którego właścicielami są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Przedsiębiorstwo takie jest zarządzane przez jednego z właścicieli, który zatrudnia członków rodziny. Stąd wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania. Marjański wskazuje, że firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny właścicielskiej z firmą, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu i w zatrudnieniu, rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość rodzinnego charakteru firmy, sukcesja, rodzinna kultura organizacyjna czy też połączenie rodziny i biznesu w strategii firmy [Marjański 2012, s. 35]. Tożsamość

z rodziną zwiększa gotowość do wspólnej pracy i skutkuje wzmocnieniem norm i celów grupy, zachęca do wymiany informacji i częstej kooperacji [Lewicki, Bunkier 1996, ss. 114–139]. Popczyk [2013, s. 88] podkreśla, że członkowie rodziny chętniej pracują dla rodziny, ponieważ wiedzą i oczekują, że będzie ona pracować dla nich, kiedy zajdzie taka potrzeba, wiara w to, że inni członkowie rodziny nie zawiodą i nie zdradzą, motywuje i inspiruje jednostki do działania. Blikle [2013, s. 18] jest zdania, że relacje rodzinne kształtują infrastrukturę moralno-etyczną biznesu, wynikiem czego jest budowanie silnej reputacji biznesu oraz rodziny w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej należą do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, który pełni w polskiej gospodarce bardzo ważną funkcję. Największy udział firm rodzinnych jest zauważalny w takich branżach, jak: transport i spedycja (ok. 50%), hotelarstwo i restauracje (ok. 50%), handel hurtowy i detaliczny (ok. 41%) [Chrastina, Fulara, Kierzkowski 2010, s. 27]. Badania PARP [2015, s. 3] pokazują, że w Polsce 68% wszystkich przedsiębiorstw to właśnie firmy rodzinne, ale w zależności od przyjętej definicji ten odsetek się zmienia się nawet do 90% [PWC 2015, s. 6]. Nawet przy nieuwzględnieniu osób samo zatrudnionych okazuje się, że firmy rodzinne zatrudniają ponad 1,5 miliona pracowników i wytwarzają prawie 50% PKB [PWC 2015, s. 6]. W grupie firm mikro udział firm rodzinnych przekracza 90%, prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości [Więcek-Janka 2014, s.38; Kowalewska 2009, s. 67]. Strukturę wielkości firm rodzinnych przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Struktura wielkości firm rodzinnych w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie PARP 2009.

Według wyników badań [PARP 2009, s. 68] najbardziej popularną formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstw rodzinnych była działalność gospodarcza osób fizycznych tzw. jednoosobowa działalność gospodarcza lub samozatrudnienie. W tej formie funkcjonowało ok. 81% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. W bardziej zaawansowanych formach prawnych funkcjonowało ok. 19% firm rodzinnych. Możemy do nich zaliczyć:
– spółki cywilne – ok. 6%,
– spółki jawne – ok. 5%,
– spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – ok. 4%,
– spółki partnerskie – ok. 1%,
– pozostałe – ok. 3%.

Strukturę form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie badań PARP [2009, s. 69] przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2. Struktura form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie PARP 2009.

Sudoł [2006, s. 104] podkreśla, że forma prawna powinna być dostosowana do konkretnego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do:
– jego wielkości,
– liczby właścicieli,
– charakteru działalności,
– posiadanego kapitału,

Nie bez znaczenia pozostają również takie czynniki, jak:
– zasięg planowanej działalności gospodarczej (lokalny, regionalny, krajowy, zagraniczny, globalny),
– zakres odpowiedzialności,
– możliwość rozwoju firmy,
– koszty związane z utworzeniem danego podmiotu (koszty rejestracji),
– obowiązujące przepisy prawne (bariery prawne wejścia na rynek),
– przewidywany okres prowadzonej działalności gospodarczej.

Z punktu widzenia zarządzania finansami firmy rodzinnej najbardziej istotne są dwa kryteria doboru formy organizacyjno-prawnej:
– poziom ryzyka oraz bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny,
– możliwość pozyskania środków na finansowanie rozwoju firmy.

W przedsiębiorstwach jednoosobowych, które dominują w ogólnej strukturze firm rodzinnych i nierodzinnych (ok. 81%), odpowiedzialność właściciela w stosunku do wierzycieli jest co do zasady nieograniczona, co oznacza, że odpowiada on majątkiem firmy i majątkiem osobistym. Często jest to właśnie najistotniejsza „wada" prowadzenia tego typu działalności.

Obowiązujące przepisy prawa nie wymagają tak jak ma to miejsce w przypadku niektórych spółek handlowych minimalnego kapitału zakładowego, w związku z czym jego wysokość zależy od aktualnego (rzeczywistego) majątku właściciela i możliwości jego powiększania. Uzyskanie finansowania zewnętrznego dla przedsiębiorstwa jednoosobowego w formie kredytów bankowych i innych źródeł finansowania np. pożyczki, leasing, jest uzależnione od tzw. zdolności kredytowej kredytobiorcy. Zgodnie z definicją zawartą w treści art. 70 ust. 1 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku — Prawo bankowe (Dz.U. Nr 140, poz. 939, art. 70.1) przez zdolność kredytową rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. W mojej ocenie nie ulega wątpliwości, że przez zdolność kredytową rozumieć należy również ryzyko podejmowane przez bank przy udzielaniu kredytu. Instytucja bankowa przy zawieraniu umowy nie ma pewności, że kredytobiorca zachowa się zgodnie z treścią danego zobowiązania (tj. dokona zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu) lub uzyska kwotę kredytu z przedmiotu zabezpieczenia.

Do czynników mających kluczowe znaczenie przy określaniu zdolności kredytowej klienta należą m.in.:
– wysokość udzielanego kredytu,
– cel kredytu (np. obrotowy, inwestycyjny),

– forma zabezpieczenia wierzytelności przysługujących instytucji bankowej (zabezpieczenia osobiste, rzeczowe),
– status prawny kredytobiorcy,
– sytuacja finansowa, gospodarcza i majątkowa kredytobiorcy,
– częstotliwość wykorzystania i spłaty kredytu,
– długość okresu kredytowania (krótkoterminowe, średnioterminowe, długoterminowe).

Wskazać również należy, że nie bez znaczenia są tzw. rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego, których zadaniem jest utrzymanie stabilnego funkcjonowania i doprowadzenie do bezpiecznego rozwoju polskiego rynku finansowego.

Kolejną formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstw rodzinnych jest spółka cywilna. Na wstępie wskazać należy, że wbrew temu, co może sugerować nazwa „spółka", nie jest to samodzielny podmiot gospodarczy (spółka nie posiada podmiotowości prawnej). Spółka cywilna jak wynika z treści art. 860 § 1 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93) (zwanej dalej: kc) jest umową (stosunkiem zobowiązaniowym), mając na celu dążenie do realizacji wspólnego celu gospodarczego. Ustawodawca w treści art. 864 kc wskazał, że wspólnicy za zobowiązania spółki cywilnej odpowiadają solidarnie, co oznacza, iż wierzyciel może żądać zaspokojenia swojej wierzytelności zarówno od wszystkich wspólników łącznie, jak i od kilku z nich, czy też od każdego z osobna. Zaspokojenie wierzytelności przez jednego ze wspólników zwalnia z odpowiedzialności pozostałych (art. 366 § 1 kc). Podobnie jak osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (jednoosobowa działalność gospodarcza, samozatrudnienie), także wspólnicy spółki cywilnej odpowiadają za jej zobowiązania całym swoim majątkiem osobistym. Wskazać również należy, że wierzyciel, dążąc do zaspokojenia swojej wierzytelności nie ma obowiązku przestrzegania określonej kolejności co do majątku, z jakiego chce ją zaspokoić. Może o tym swobodnie decydować i nie ma obowiązku starać się wyegzekwować swojej wierzytelności w pierwszej kolejności z majątku spółki, jak ma to miejsce w przypadku subsydiarnej odpowiedzialności, w przypadku której wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika dopiero wtedy, gdy egzekucja z majątku samej spółki okaże się bezskuteczna.

Kolejnym podmiotem gospodarczym jest spółka jawna. Jej udział w ogólnej strukturze form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw

rodzinnych wynosi ok. 5%. Zgodnie z treścią art. 22 § 1 Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037) (zwanej dalej: ksh) spółką jawną jest spółka osobowa, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą. Zgodnie z § 2 tegoż przepisu każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczeń całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką z zastrzeżeniem. Odpowiedzialność wspólników ma charakter subsydiarny, co oznacza, że wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika dopiero wtedy, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna (art. 31 § 1 ksh).

Ostatnią formą, mającą znaczenie w strukturze form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw rodzinnych, którą pokrótce omówię, jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Znajduje ona swoje szczegółowe uregulowanie w przepisach art. 151 – 300 ksh. Zgodnie z art. 4 § 1 pkt 2 ksh spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, obok spółki akcyjnej, jest spółką kapitałową. Główną zaletą spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest fakt, że za jej zobowiązania spółka odpowiada całym swoim majątkiem (wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania sp. z o.o). Za zobowiązania spółki mogą odpowiadać solidarnie członkowie zarządu, lecz tylko wtedy, gdy egzekucja przeciwko sp. z o.o. okaże się bezskuteczna (odpowiedzialność subsydiarna). Członek zarządu może się jednak uwolnić od odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że we właściwym czasie zgłosił wniosek o ogłoszenie upadłości lub wszczął postępowanie układowe albo że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcie postępowania układowego nastąpiło nie z jego winy, albo że pomimo niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcia postępowania układowego wierzyciel sp. z o.o. nie poniósł szkody (art. 299 ksh).

Spośród w/w form organizacyjno-prawnych w mojej ocenie największy poziom bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny zapewnia spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Podstawową zasadą spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest to, że wspólnik (udziałowiec) spółki z o.o. co do zasady nie odpowiada finansowo za zobowiązania tej spółki (art. 151 § 4 k.s.h.).

Z drugiej jednak zaś strony możliwość pozyskania środków na finansowanie rozwoju firmy przez spółkę z ograniczoną odpowiedzialność jest w znacznym stopniu ograniczona. Jak zostało to już bowiem wcześniej za-

uważone, ta forma występuje jako samodzielny byt prawnych, który może być podmiotem praw i obowiązków, co oznacza, że w przeważającej części takie spółki nie posiadają odpowiedniej zdolności kredytowej – w związku z czym nie są atrakcyjne dla instytucji bankowych (chyba, że spółka posiada odpowiednie zabezpieczenie, którego wartość kilkukrotnie przekracza wartość zaciągniętego zobowiązania).

Niektóre zalety i wady prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych formach organizacyjno-prawnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Niektóre zalety i wady prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych formach organizacyjno-prawnych

Forma organizacyjno-prawna	Wady	Zalety
Jednoosobowa działalność gospodarcza	-nieograniczona odpowiedzialność właściciela.	- brak kosztów rejestracji, - uproszczona księgowość, - wybór form opodatkowania.
Umowa spółki cywilnej	Podobne do jednoosobowej działalności gospodarczej.	
Spółka jawna	- odpowiedzialność wspólników całym swoim majątkiem osobistym, - koszty rejestracji.	- brak minimalnego kapitału zakładowego, - duża swoboda kształtowania postanowień umowy spółki, - brak konieczności co do zasady prowadzenia pełnej księgowości, - jednokrotne opodatkowanie wspólników, - spółka jest samodzielnym podmiotem praw i obowiązków.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	- koszy rejestracji, - wymagany minimalny kapitał zakładowy na poziomie 5 000 zł, - podwójne opodatkowanie zysku spółki (na poziomie wspólników i spółki), - obowiązek prowadzenia pełnej księgowości, - brak wyboru formy opodatkowania (19%).	- wspólnicy ponoszą co do zasady ograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania Spółki (do wysokości wpłaconego kapitału zakładowego), - możliwość prowadzenia przedsiębiorstwa w znacznym rozmiarze, - spółka jest samodzielnym podmiotem praw i obowiązków, - możliwość zarejestrowania spółki przez Internet, tzw. S24, - wyłączenie odpowiedzialności wspólników ich majątkiem osobistym (odpowiedzialność wspólników ograniczona jest tylko do wielkości wniesionych wkładów), - duża swoboda kształtowania postanowień umowy spółki.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa, w tym również przedsiębiorstwa rodzinnego, jest maksymalizacja zasobów finansowych rodziny, osiągana drogą inwestycji i rozwoju firmy oraz minimalizacją kosztów. Realizacja tych celów wymaga odpowiednich kapitałów, które mogą pochodzić z różnych źródeł, jednakże cechą specyficzną dla przedsiębiorstw rodzinnych jest bariera niezależności – ograniczony zakres i sposób korzystania ze źródeł finansowych, zwłaszcza finansowania obcego. Z obawy przed ryzykiem finansowym firmy rodzinne z wielką ostrożnością korzystają z kredytu czy pożyczki bankowej. Jest to widoczne w znacznie niższym poziomie zadłużenia firm rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi oraz w bardziej powściągliwym korzystaniu ze stałego pełnoetatowego personelu [Winnicka-Popczyk 2014, s. 251].

Niechęć MMŚP do korzystania z kredytów bankowych wynika [Sadkowski 2013, s. 94]:

– ze zbyt dużych żądań bankowych dotyczących zabezpieczeń,
– ze skomplikowanych i żmudnych procedur ubiegania się o kredyty,
– z niskiej zdolności kredytowej lub jej braku,
– za wysokich opłat i prowizji bankowych, a także wygórowanego oprocentowania,
– z długiego okresu oczekiwania na podjęcie decyzji przez bank,
– niekompetentnej obsługi bankowej.

Firmy rodzinne mogą korzystać z ogólnie dostępnych źródeł finansowania, nie odnotowano bowiem odrębnych i specyficznych ofert dedykowanych *stricte* przedsiębiorstwom rodzinnym. We wszystkich z 15 banków, których oferty stanowiły materiał badawczy, nie było żadnej skierowanej specjalnie do firm rodzinnych – były one traktowane w ten sam sposób co firmy nierodzinne.

Niechęć jednak firm rodzinnych do korzystania z kapitału zewnętrznego w postaci kredytów i pożyczek bankowych to często dobrowolna rezygnacja z możliwości rozwoju i podniesienia rentowności kapitałów własnych oraz możliwości maksymalizacji zysków.

Najpoważniejszą barierą rozwojową dla firm rodzinnych jest utrudniony dostęp do kapitału. Dostępność określonych źródeł finansowania jest silnie związana z wielkością przedsiębiorstwa i jej zdolnością kredytową. Decydującym czynnikiem utrudniającym zdobycie kapitału jest wysokie ryzyko kredytowe i brak lub niska zdolność kredytowa. Utrudniony dostęp do tych kapitałów dotyczy przede wszystkim firm znajdujących się we wstępnym etapie rozwoju. Najtrudniej zdobyć finansowanie dla firmy rozpoczynającej działalność bez historii finansowej. Ma to odzwierciedlenie najczęściej w wysokości stopy procentowej, cenie ewentualnego kredytu oraz żądanych gwarancjach i zabezpieczeniach. W zdecydowanej większości przypadków (64,8%) MMŚP, do których w większości należą firmy rodzinne, są skazane wyłącznie na swoje fundusze [PARP, 2011]. Dlatego najczęstszym źródłem finansowania wzrostu w firmach rodzinnych są oszczędności rodziny i przyjaciół, które nie wymagają wygórowanych zabezpieczeń, a celem tak udzielanej pożyczki nie są oczekiwane przez dawców korzyści merkantalne, lecz chęć podkreślenia wspólnotowości i wyrażenia poparcia dla prowadzonej działalności [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 87]. Niemniej jednak niewystarczająca wielkość własnych nakładów inwestycyjnych powoduje, że firmy sięgają po zewnętrzne strumienie kapitału, takie jak kredyty bankowe, udzielane na krótki, długi termin, w rachunku bie-

żącym, jak i kredytowym, inwestycyjne i obrotowe. Badania PARP [2009, s. 82] dowodzą, że wyraźnie większa jest skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to tłumaczy się ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych, na co wskazują między innymi niższe obroty.

Współpraca sektora bankowego z przedsiębiorstwami

Działalność, którą prowadzi bank w zakresie obsługi klienta firmowego, można podzielić na kilka obszarów, takich jak [Sadkowski 2013, s. 94]:

- bieżąca obsługa przedsiębiorstwa (realizowana przez rachunek bieżący – należności wpływające od odbiorców za sprzedawane towary, usługi, wypłata wynagrodzeń, pokrywanie zobowiązań, kredyt w rachunku bieżącym, lokowanie wolnych środków pieniężnych),
- lokowanie wolnych środków pieniężnych w różnych formach (lokaty, papiery wartościowe),
- pozyskiwanie źródeł finansowania na działalność bieżącą i inwestycyjną (emisja bonów komercyjnych, pożyczki krótkoterminowe, kredyt bankowy, leasing, faktoring),
- obsługa w zakresie realizowania rozliczeń pieniężnych (realizowanie rozliczenia z zagranicą – akredytywa, inkaso dokumentowe, skup i sprzedaż waluty, gwarancja),
- doradztwo finansowe.

Pierwszym krokiem we współpracy pomiędzy bankiem, a przedsiębiorstwami jest wybór, zawarcie umowy, a potem prowadzenie rachunku bankowego.

W obecnym stanie prawnym **brak jest przepisów**, które nakładałyby na każdego przedsiębiorcę konieczność zawierania umów o rachunek bankowy. Niektóre jednak płatności muszą być dokonywane w formie bezgotówkowej:

1. zgodnie z treścią postanowień ust. 1 i 2 art. 22 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807), dokonywanie lub przyjmowanie płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą następuje za pośrednictwem rachunku bankowego przedsiębiorcy w każdym przypadku, gdy: stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca oraz

– jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15 000 euro przeliczonych na złote według średniego kursu walut obcych, ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym dokonano transakcji. Przedsiębiorca będący członkiem spółdzielczej kasy oszczędnościowo-kredytowej może realizować obowiązek określony w ust. 1 za pośrednictwem rachunku w tej spółdzielczej kasie oszczędnościowo-kredytowej,

2. zgodnie z treścią art. 47 ust. 4b Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887) płatnik składek jest obowiązany opłacać należności z tytułu składek, o których mowa w ust. 4, w formie bezgotówkowej w drodze obciążenia rachunku bankowego płatnika składek lub obciążenia rachunku płatniczego płatnika w instytucji płatniczej w rozumieniu ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych (Dz. U. Nr 199, poz. 1175, z późn. zm.19),
3. zgodnie z treścią art. 61 § 1 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926) zapłata podatków przez podatników prowadzących działalność gospodarczą i obowiązanych do prowadzenia księgi rachunkowej lub podatkowej księgi przychodów i rozchodów następuje w formie polecenia przelewu. W tym jednak przypadku ustawodawca w dalszych przepisach dopuszcza możliwość zapłatę podatków w formie gotówkowej. Zgodnie z treścią § 1a tej ustawy zapłata opłaty skarbowej przez podatników, o których mowa w § 1, może nastąpić w gotówce. Zgodnie z treścią § 1b zapłata podatków przez mikroprzedsiębiorców w rozumieniu Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447, z późn. zm.) może nastąpić również w gotówce.

Dokonując wyboru konta firmowego, najczęściej bierze się pod uwagę takie kryteria jak:

– koszt prowadzenia rachunku bankowego i obsługi kart płatniczych,
– koszt wykonania przelewów krajowych w tym m.in. do ZUS, Urzędu Skarbowego,
– dostępność placówek własnych i partnerskich banku,
– wielkość sieci własnych bankomatów i bankomatów partnerskich, w których nie jest pobierana opłata za wypłacanie środków pieniężnych,

– oprocentowanie rachunku bankowego (rozliczeniowego, oszczędnościowego, rozliczeniowo-oszczędnościowego),
– dodatkowe usługi np. usługa *Concierge*, usługę *cash back*, money back, dostępność innych produktów finansowych za pośrednictwem rachunku, możliwość prowadzenia rozliczeń walutowych bezgotówkowych w walutach tj. np. PLN, EUR, USD, CHF, GBP.

W tabeli 2 poniżej przedstawiono porównanie oferty firmowych rachunków bankowych w wybranych bankach. Informacje pochodzą z przeprowadzonych rozmów osobistych lub telefonicznych i internetowych z pracownikami banków. Niestety w wielu przypadkach kontakt z pracownikami był mało profesjonalny. Zdarzało się, że pomimo przesłanego zapytania, nie było kontaktu ze strony banku. Często spotkanie w banku w celu poznania oferty dla przedsiębiorcy odbywało się nieprofesjonalnie i bez zaangażowania ze strony pracowników. Najlepiej w badaniu podobnie jak w rankingu Forbes wypadły Bank Pekao BP, Idea Bank i mBank.

Tabela 2. Porównanie oferty kont firmowych wybranych banków

	Deutsche Bank	Meritum Bank	ING	mBank	BiZ Bank	Bank Pocztowy	Alior Bank	Inteligo	Idea Bank	Bank Pekao SA
Oprocentowanie rachunku	0%	0%	0%	0%	4% dla kwot od 5 000 zł do 10 000 zł	0%	0%	0%	0%	0%
Opłata za otwarcie konta	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Miesięczna opłata za prowadzenie rachunku	0 zł	0 zł	9 zł opłaty można uniknąć po spełnieniu określonych wymagań	0 zł przez pierwsze 12 miesięcy, jeśli rachunek założy się do 28.02.2015 r., w pozostałych przypadkach opłata wynosi 25 zł	20 zł (opłata nie jest pobierana za pierwsze 3 miesiące), opłaty można uniknąć po spełnieniu określonych warunków	0 zł	25 zł (opłata nie jest pobierana za pierwszy miesiąc, opłaty można uniknąć po spełnieniu określonych warunków	0 zł	0zł	15 zł opłaty można uniknąć po spełnieniu określonych warunków
Opłaty za wydanie kart	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł – karta MasterCard Business 50 zł – karta MasterCard Business Travel	0 zł	0 zł	0 zł

Miesięczna opłata za kartę	3,50 zł	5 zł	7 zł	0 zł	5 zł	5 zł	3 zł	4 zł	4,99 zł	5 zł
Możliwość uniknięcia opłaty za kartę	Wystarczy wykonać 1 transakcję bezgotówkową przy użyciu karty	Miesięczne transakcje kartą na łączną kwotę min 200 zł	Wykonanie miesięcznych płatności kartą na łączną kwotę co najmniej 300 zł	Brak opłat	Należy wykonać transakcje kartą na łączną kwotę m.in. 200 zł	Brak takiej możliwości	Brak takiej możliwości	Wystarczy wykonać transakcje kartą na łączną kwotę min 100 zł	Wykonanie miesięcznych płatności kartą na kwotę nie niższą od 400 zł	Wystarczy wykonać transakcje kartą na łączną kwotę m.in. 300 zł
Przelewy międzybankowe przez Internet	0 zł	0 zł	0 zł przy spełnieniu warunku aktywności 0,9 zł, jeśli warunek nie został spełniony	Pakiet 20 darmowych przelewów w miesiącu 1,5 zł za przelewy poza pakietem	0 zł	0 zł	0 zł	1 zł	0 zł	10 darmowych przelewów/zleceń stałych do innych banków w miesiącu 1,5 zł za przelewy poza pakietem
Przelew do ZUS i US	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Otwarcie konta przez Internet	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Tak	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Wniosek o Konto	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ważnym obszarem współpracy banku z firmami rodzinnymi i nierodzinnymi jest działalność kredytowa. Jak już wspomniano wcześniej, pozyskiwanie środków zewnętrznych w postaci różnego rodzaju kredytów i pożyczek przyczynia się do wzrostu przedsiębiorczości oraz wprowadzania gospodarki na wyższy poziom. Przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MMŚP wpływają na wartość PKB i wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych), co również pokazały badania PARP [Kowalewska 2009, s. 57]. Obliczono, że mikrofirmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy rodzinne 1,9% a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB [Kowalewska 2009, s. 66]. Firmy rodzinne mają wpływ na liczbę nowych miejsc pracy i tworzą ok. 20% miejsc pracy w sektorze MMŚP, zatrudniając około 1 milion 300 tysięcy pracowników [Kowalewska 2009, s. 17]. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza firmy rodzinne do korzystania z kredytów i pożyczek. Rozwój firm poprzez pozyskanie środków zewnętrznych przyczyniać się może do powstania większej liczby miejsc pracy i spadku bezrobocia.

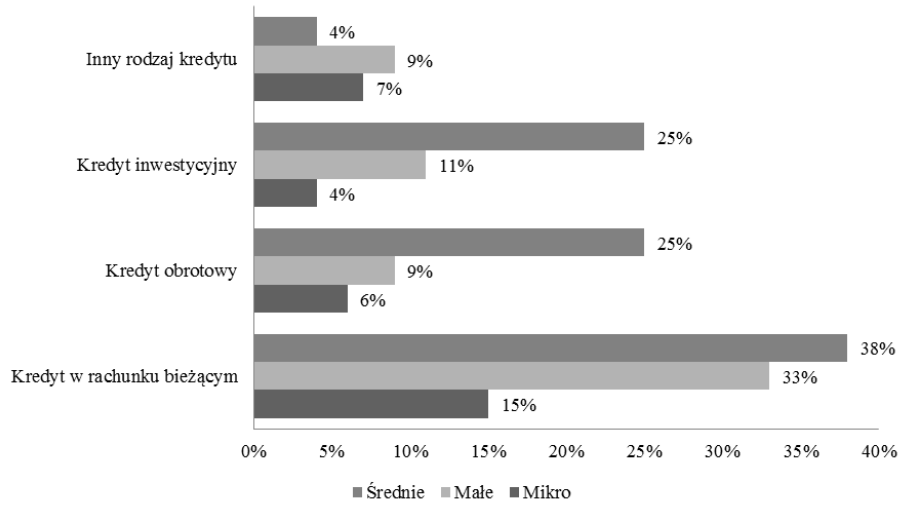
Według badań Ministerstwa Gospodarki [2014, s. 23], głównym źródłem finansowania nakładów inwestycyjnych były najczęściej środki własne przedsiębiorstw (dwie trzecie przypadków), 15% ankietowanych finansowało inwestycje kredytem bankowym, 8% wskazało na leasing.

W zakresie finansowania inwestycji w ostatnich kwartałach 2014 roku zarysowały się dwa równoległe procesy, tj. stopniowe zwiększanie udziału środków bankowych w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw oraz spadek znaczenia środków własnych. Umacnianie się tych tendencji może uprawdopodabniać scenariusz coraz silniejszego odbudowywania się aktywności inwestycyjnej. Wraz ze wzrostem skali realizowanych projektów inwestycyjnych należy się bowiem spodziewać zwiększonego zapotrzebowania na zewnętrzne środki finansowania, w tym kredyty bankowe [Jankiewicz, Postek, Popowski 2014, s. 33]. Środki własne według NBP [2014, s. 34] wykorzysta do pokrycia wydatków rozwojowych 45,9% inwestorów, ale to o 11 pp. mniej niż rok temu. Jednocześnie o 8 pp. do 28% zwiększyła się w ciągu roku frakcja inwestorów pozyskujących fundusze na inwestycje z systemu bankowego. Według badań NBP [2014, s. 41], odsetek przedsiębiorstw, które ubiegały się o kredyt, lekko wzrósł, natomiast udział zaakceptowanych wniosków kredytowych lekko spadł. Wśród około 20% badanych przedsiębiorstw, które wnioskowały o kredyt, zaledwie 9% aplikujących otrzymało

negatywną decyzję banku. Najczęstszym powodem odmów był brak lub nieadekwatna do wymogów bankowych zdolność kredytowa. Za co trzecią odmowę odpowiadał brak odpowiednich zabezpieczeń.

Według Ministerstwa Gospodarki [2014, s. 24], blisko co trzecia ankietowana firma korzystała z kredytu (28% mikroprzedsiębiorstw, 52% małych oraz 66% średnich firm). Nieco mniej niż co piąta firma korzystała z kredytu na rachunku bieżącym, 7% z kredytu obrotowego, zaś z kredytu inwestycyjnego 5%. Co dziesiąty ankietowany przedsiębiorca starał się o kredyt inwestycyjny lub obrotowy. Udział firm korzystających z różnych form kredytu w pierwszej połowie 2014 roku przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Udział firm korzystających z różnych form kredytu w pierwszej połowie 2014 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki.

W przypadku badań Ministerstwa Gospodarki [2014, s. 24], w nieco ponad połowie przypadków wniosek kredytowy został rozpatrzony pozytywnie. Najwyższy udział pozytywnie rozpatrzonych przypadków miał miejsce wśród przedsiębiorstw średnich (wszystkie otrzymały kredyt), w grupie firm małych było to 57% zaś wśród mikroprzedsiębiorstw 47%. Dla przedsiębiorstw, którym odmówiono kredytu, najczęściej wskazywanym powodem był brak zdolności kredytowej (dwie trzecie przypadków), co czwarty badany wskazał inny powód, zaś 4% na brak zabezpieczeń.

Istotnym miernikiem przedstawiającym współpracę banków z przedsiębiorstwami jest wielkość akcji kredytowej dla MŚP, co zostało przedstawione w tabeli 3. Z przedstawionych danych wynika, że stan akcji kredytowej zwiększył się we wszystkich obszarach. Przyspieszenie tempa wzrostu akcji kredytowej należy łączyć ze splotem kilku czynników, wśród których najważniejsze znaczenie mają:

– przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego i związana z tym poprawa sytuacji na rynku pracy,
– rekordowo niskie stopy procentowe, co wpływa ogólnie na spadek oprocentowania kredytów,
– poprawa nastrojów konsumentów.

Tabela 3. Kredyty dla przedsiębiorstw z sektora MŚP

	Wartość bilansowa brutto (mld zł)				Zmiana w 2014			
	06/13	12/13	03/14	06/14	Nominalna mld zł	%	Skorygowana mld zł	%
Ogółem	281,4	278,0	286,5	296,3	18,4	6,6	18,0	6,5
MŚP	166,2	163,9	166,9	169,8	5,8	3,6	5,7	3,5
Operacyjne	61,7	59,0	60,1	62,3	3,3	5,6		
Inwestycyjne	49,3	50,5	51,2	51,5	0,9	1,9		
Nieruchomości	42,3	40,8	41,5	40,9	0,1	0,2		
Pozostałe należności	12,9	13,6	14,0	15,1	1,5	11,0		
Wg waluty								
Złote	209,8	207,9	213,3	220,5	12,6	6,1	12,6	6,1
Waluty	71,7	70,1	73,2	75,8	5,8	8,2	5,4	7,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego.

W ujęciu branżowym dominują kredyty udzielone przedsiębiorstwom przetwórstwa przemysłowego, handlu, obsługi rynku nieruchomości i budownictwa, na które przypadało około 70% ogólnego zaangażowania (bilansowego) banków [Kotowicz 2014, s. 39].

Sektor MŚP, do którego należą firmy rodzinne, stał się atrakcyjny dla sektora bankowego, w którym widać rosnącą konkurencję i rywalizację w walce o klienta firmowego. Skutkuje to wzrostem jakości usług i obniżeniem kosztów, ale również wprowadzaniem usług, które stają się wymogiem i koniecznością w XXI wieku (szybki kredyt – procesowany w ścieżce internetowej, obniżenie kosztów transakcji międzynarodowych, szczególnie w strefie euro, rozwijanie ofert firmowych kart kredytowych – obciąże-

niowych i przedpłaconych, rozbudowują ofertę depozytową, rozwój trade finance, atrakcyjny kurs wymiany walut i zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym) [Styczek 2011].

Banki kuszą przedsiębiorców darmowymi kontami, kredytami z dopłatą, lokatami, ale rzeczywistość często wygląda inaczej. Po pierwsze wizyta w banku często nie wygląda tak jak w reklamach banków. Jest to wniosek zarówno rankingu Forbes, jak również własny z prowadzonych badań.

W tabeli 4 przedstawiono ranking banków dla firm przeprowadzony przez FORBES. Ranking po raz pierwszy składał się z dwóch niezależnych części:

– oceny oferty na podstawie ankiet wypełnianych przez banki,
– oraz badania jakości obsługi klientów biznesowych przeprowadzonego metodą *mystery shopper* (tajemniczy klient) przez firmę Millward Brown.

Instytucje finansowe oceniane były w pięciu kategoriach:

– najtańsze koszyki usług bankowych,
– najlepsze oferty kredytów,
– najlepsze oferty depozytów.

Tabela 4. Ranking banków dla biznesu wg Forbes

Pozycja	Bank	Punkty
1	PKO BP	71,1
2	Idea Bank	64,3
3	mBank	59,5
4	BNP Paribas Bank Polska	57,9
5	Bank Pekao	57,7
6	Alior Bank	57,4
7	Bank Millenium	54,8
8	ING Bank Śląski	54,1
9	Bank BPH	52,7
10	Meritum Bank	50,3
11	Raiffeisen Bank Polska	49,6
12	Deutsche Bank Polska	49,2
13	Bank Zachodni WBK	48,4

Źródło: Doliniak 2014.

Jak wynika z powyższego rankingu, na pierwszym miejscu plasuje się PKO BP, który w rankingu wg Forbes uzyskał 71,1 pkt. Tak wysoki wynik w mojej ocenie wynika przede wszystkim z faktu, iż od lat bank PKO BP jest największym bankiem w Polsce z historią sięgającą roku 1919. Przez ten okres PKO BP zbudował silną pozycję na rynku bankowym, którą trud-

no jest zdeklasować. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż udziały w spółce posiada Skarb Państwa.

Drugie miejsce zajmuje Idea Bank, należący do grupy GNB dr Leszka Czarneckiego. Jest to praktycznie jedyny bank, którego cel i misja nastawiona jest na obsługę klienta gospodarczego. Oferowane przez Bank produkty przeznaczone są wyłącznie (za wyjątkiem produktów depozytowych, które dostępne są również dla klienta indywidualnego) dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą np. jednoosobowe działalności gospodarcze, spółki cywilne, spółki zoo.

Ostatnim z banków, znajdującym się na podium, jest należący do niemieckiego Commerzbanku mBank. Tak jak większość banków klientom instytucjonalnym oferuje szeroką gamę produktów zarówno depozytowych, kredytowych, jak i okołobankowych. Bez wątpienia jest to pierwszy bank internetowy, którą swoją pozycję zdobył głównie oferując swoim klientom oferując dostęp do rachunków bankowych za pośrednictwem środków porozumiewania się na odległość – telefon, Internet.

Na szczególną pochwałę zasługuje działalność Alior Banku, który we współpracy z Tygodnikiem „Newsweek", Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszeniem „Inicjatywa Firm Rodzinnych" oraz firmami Dun & Bradstreet i Volvo zainicjował ranking „Firmy Rodzinne Roku". Jest to ogólnopolski konkurs, skierowany do firm rodzinnych, którego celem jest wyróżnienie i promocja najdynamiczniej rozwijających się firm z tego segmentu rynku. Celem rankingu było wyłonienie najlepiej prosperujących na rynku firm rodzinnych.

Żaden z badanych banków nie posiadał oferty dedykowanej firmom rodzinnym. Większość pracowników banków uczestniczących w badaniu nie dostrzega problemu braku oferty dla przedsiębiorstw rodzinnych i nie spotkała się z problemem przedsiębiorczości rodzinnej. Zazwyczaj twierdzono, że to, czy firma jest rodzinna czy nie, nie ma dla banku żadnego znaczenia.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pokazuje, że sektor bankowy nie posiada w swojej ofercie produktów dedykowanych specjalnie dla przedsiębiorstw rodzinnych. Przedsiębiorstwa te są traktowane przez banki tak samo jak firmy nierodzinne, co powoduje niechęć przedsiębiorstw rodzinnych do

korzystania z kapitału zewnętrznego w postaci kredytów i pożyczek bankowych, a to często dobrowolna rezygnacja z możliwości rozwoju i podniesienia rentowności kapitałów własnych oraz możliwości maksymalizacji zysków. W naszej ocenie instytucje bankowe powinny wyodrębnić w swojej ofercie produkty, które byłyby specjalnie dedykowane dla przedsiębiorstw rodzinnych. Niejednokrotnie bowiem firmy te stają się „lepszymi" klientami niż firmy nierodzinne. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż podmioty te charakteryzują się długoletnią tradycją przekazywaną z pokolenia na pokolenie. Istotne znaczenie ma również pozytywny wizerunek firmy, który był budowany przez przodków. Znaczącą rolę w takich firmach odgrywa zatem dobre imię, wizerunek, nazwisko, a dopiero drugorzędne znaczenie maksymalizacja zysków. Firmy rodzinne w mojej ocenie nie mogłyby sobie pozwolić na brak rzetelności czy profesjonalizmu, co niejednokrotnie jest zauważalne w odniesieniu do pozostałych podmiotów.

Bibliografia

Blikle A. (2014), *Firmy rodzinne w gospodarce i społeczeństwie Polski i Świata,* http://www.firmyrodzinne.pl/download/fr-w-gospodarce-i-spoleczenstwie.pdf, 09.04.2014.

Chrastina D., Fular J., Kierzkowski T. i in. (2010), *Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2010 – Raport Banku Pekao SA*, Warszawa.

Departament Strategii i Analiz (2014), *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2014 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Doliniak K. (2014), *Ranking banków, oferta cieszy, obsługa nieco mniej,* Forbes, 23.09.2014,

http://www.nbp.pl/systemfinansowy/rynek_kredytowy_2014_4.pdf, październik, 2014.

Jankiewicz Z., Postek Ł., Popowski P., Puchalska K., Sawicka A., Tymoczko I. (2014), *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. 2014 r. oraz prognoz na III kw. 2014 r.*, Szybki Monitoring NBP, nr 03/14, Warszawa.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój,* Difin, Warszawa.

Kotowicz A. (2014), *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2014 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Lewicki R.J., Bunkier B.B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, wyd. UŁ, 2013.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] M. Zawadzka (red.), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych,* Wyd. PARP, Warszawa.

PARP (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa.

Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, wyd. UŁ, Łódź.

PWC i Instytut Biznesu Rodzinnego (2015), *Badanie firm rodzinnych 2015*, luty.

Sadkowski W. (2013), *Oferta sektora bankowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w czasach kryzysu gospodarczego w Polsce*, „Przedsiębiorczość-Edukacja", nr 9.

Styczek D. (2011), *Małe i średnie firmy przyciągają banki*, „Gazeta Prawna" http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/513182,male_i_srednie_firmy_przyciagaja_banki.html.12.05.2011

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa.

Winnicka-Popczyk A. (2014), *Finansowe uwarunkowania wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, zeszyt 7, cz.2.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926).

Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).