

## POZYCJA PRACOWNIKÓW SPOZA RODZINY W PROCESIE KADROWYM W FIRMIE RODZINNEJ

*Marek Matejun, Agata Stasiołek, Paulina Wielec<sup>1</sup>*  
*Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego*  
*Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim*

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja potencjalnych obszarów nierówności w traktowaniu osób z rodziny i osób niespokrewnionych zatrudnionych w firmach rodzinnych, a także analiza i ocena pozycji osób spoza rodziny w procesie kadrowym wybranej firmy. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne zrealizowane w formie studium przypadku w małym przedsiębiorstwie o charakterze rodzinnym z województwa łódzkiego. Przeprowadzone rozważania wskazują na istotne znaczenie równego traktowania obu rozpatrywanych grup pracowniczych, co przekłada się na długoterminowe perspektywy rozwojowe firmy. Badania stanowią jednocześnie podstawę do szerszej dyskusji na temat relacji między osobami z grona rodziny i osobami niespokrewnionymi w przedsiębiorstwach rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** firmy rodzinne; faworyzowanie osób z rodziny; pracownik; zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 1. Wprowadzenie

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych wyraża się przenikaniem świata biznesu i rodziny w prowadzonej działalności. Jedną z konsekwencji tej dualnej natury jest zaangażowanie różnych grup pracowniczych w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem pracowników będących członkami rodziny oraz osób niespokrewnionych. W takich podmiotach niejednokrotnie zdarza się, że rola bliskich w życiu firmy jest podyktowana emocjami, czy poczuciem odpowiedzialności i obowiązku zatrudniania osób bliskich. W efekcie może dochodzić do nierównego traktowania obu grup zatrudnionych, co m.in. tłumaczy, że osoby z rodziny zajmują wyższe stanowiska o charakterze kierowniczym oraz/lub podejmują ważne decyzje nie mając ku temu odpowiednich kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia. W rezultacie może dojść do nietrafionych decyzji biznesowych, w dłuższej perspektywie do upadku przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> Kolejność nazwisk autorów alfabetyczna.

Biorąc to pod uwagę, jak cel artykułu wyznaczono identyfikację potencjalnych obszarów nierówności w traktowaniu osób z rodziny i osób niespokrewnionych zatrudnionych w firmach rodzinnych, a także analizę i ocenę pozycji osób spoza rodziny w procesie kadrowym wybranej firmy. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone w formie studium przypadku w małym przedsiębiorstwie o charakterze rodzinnym. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę wywiadu swobodnego z właścicielką firmy.

## **2. Równość traktowania pracowników w firmach rodzinnych z perspektywy przebiegu procesu kadrowego**

Na rozwój każdego przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników występujących w jego otoczeniu i w środowisku wewnętrznym. Oddziałują one na dokonywane wybory m.in. w podejmowaniu decyzji personalnych. We współczesnym świecie podstawową wartością firmy stanowią zasoby ludzkie. Są one wartościowym kapitałem, którego rozwój przynosi wiele korzyści. Ze względu na takie podejście stopniowo wzrasta znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi, które określa cele, metody oraz zasady, jakie powinno spełniać prawidłowo działające przedsiębiorstwo w sferze personalnej. Do najważniejszych wartości zasobów ludzkich należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Należy przy tym pamiętać, iż właścicielem tych wartości są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania swoich zasobów w wykonywani pracy [Pocztowski 2003, s. 36]. W Polsce pojęcie pracownika zostało zdefiniowane w artykule 2 Kodeksu Pracy. Oznacza osobę fizyczną zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę [Ustawa Kodeks pracy, art. 2]. Tym samym pojęcie pracownika zostało zdefiniowane poprzez wskazanie aktów kreujących stosunek pracy, a także zespół cech, które warunkują istnienie stosunku pracy.

Pracownicy to zatem nieodzowna część każdej firmy. Dotyczy to również firm rodzinnych, w przypadku których sytuacja zatrudnionych wydaje się szczególna, ponieważ często można w tych podmiotach wyróżnić dwie grupy pracowników – osoby z grona rodzinnego i spoza rodziny.

Sytuacja ta wynika z faktu, iż w podmiotach rodzinnych istnieje nieustanna współzależność działającego przedsiębiorstwa i funkcjonującej rodziny. Z tego powodu samo określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest proste ani jednoznaczne. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. W literaturze nie ma konsensu co do kryteriów wyróżniania rodziny business, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, bezpośredni udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Handler 1989, s. 257-276; Sułkowski, Safin 2005, 91].

Kluczową cechą firm rodzinnych jest zatem przeplatanie się świata rodzinnego oraz sfery biznesu, co skutkuje występowaniem zróżnicowanych celów. W przypadku rodziny na pierwszy plan wysuwa się potrzeba harmonii, budowy wartości oraz zachowania rodzinnego charakteru firmy. W sferze biznesu kluczowe znaczenie mają wyniki finansowe, pozycja rynkowa oraz zapewnienie niezależności kapitałowej podmiotu [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 18-19]. Przeplatanie się tych dwóch sfer wpływa również na zarządzanie zasobami ludzkimi, które w przypadku firm rodzinnych charakteryzuje się określoną specyfiką [Sułkowski 2006, s. 19-28]. Ten obszar funkcjonalny zarządzania w ujęciu kompleksowym postrzega się najczęściej przez pryzmat realizacji procesu kadrowego w firmie. Proces ten stanowi logicznie powiązany ciąg funkcji związanych z zarządzaniem, który obejmuje [Wyrwicka, Grzelczak, Krugiełka 2010, s. 54]:

- planowanie potrzeb kadrowych w różnych horyzontach czasu oraz w kontekście jakościowym i ilościowym. Warto też pamiętać o bieżącym bilansowaniu stanu i potrzeb kadrowych;
- rekrutowanie kadr postrzegane zarówno w aspekcie zaleceń wynikających z przyjętego w organizacji sposobu prowadzenia działań kadrowych, jak i rozpatrywane w sensie technicznym – tzn. przez pryzmat metod i technik wykorzystywanych przy poszukiwaniu pracowników;
- dobór kadr, czyli przyjętą procedurę selekcji kandydatów, kończącą się wprowadzeniem osoby wybranej do pracy;
- motywowanie pracowników do poprawiania jakości i wydajności pracy, wzrostu zaangażowania i przekraczania własnych ograniczeń;
- rozwój pracowniczy realizowany m.in. poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe;
- kontrolę i ocenę pracownika;
- derekrutację, która w ostatecznym wymiarze jest równoznaczna z rozwiązywaniem umowy o pracę, przy czym obejmować może również szereg działań związanych z zapewnieniem wsparcia dla zwalnianych osób.

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w tej sferze wiąże się z koniecznością podejmowania działań w ramach procesu kadrowego zarówno wobec a) zatrudnionych będących członkami rodziny, jak również b) pracowników spoza grona rodzinnego. Możliwe jest przy tym występowanie szeregu problemów, czy rozbieżności pomiędzy traktowaniem obu grup pracowniczych. Można do nich zaliczyć m.in.:

- brak równości traktowania w stosunku do osób z rodziny i spoza rodziny;
- uwzględnianie zróżnicowanych kryteriów czy wymagań charakterystycznych dla danego etapu procesu kadrowego w stosunku do obu grup pracowniczych;
- kierowanie się różnymi emocjami wpływającymi na decyzje kadrowe w przedsiębiorstwie podejmowane w stosunku do osób zatrudnionych z grona rodzinnego i pozarodzinnego.

Wydaje się przy tym, iż pracownicy z rodziny mogą posiadać preferencyjne warunki zatrudnienia i traktowania, co skutkować może gorszą pozycją osób zatrudnionych spoza rodziny w firmie. Potencjalne obszary nierówności widać szczególnie dobrze analizując kolejne etapy procesu kadrowego.

Zakres etapu planowania potrzeb kadrowych obejmuje ocenianie przyszłych wymagań dotyczących pracowników, zarówno pod względem ilościowym, jak również poziomów kwalifikacji i kompetencji. W planowaniu można posłużyć się zarówno przeglądem wewnętrznym dotyczącym obecnej sytuacji w firmie, oceną pracowniczą, czy prognozowaniem wakatów, jak również analizą otoczenia. W tym etapie w firmach rodzinnych problemem może być preferowanie w planach osób z grona rodziny, co skutkować może oferowaniem im bardziej intratnych stanowisk pracy. Dla osób spoza rodziny utrudniony może być w szczególności dostęp do funkcji kierowniczych. Ograniczone uwzględnianie tej kategorii zatrudnionych w planach kadrowych wynika z faktu, iż perspektywy awansu pionowego najczęściej mają związek z koligacjami rodzinnymi, co wynika z większego zaufania wobec rodziny niż osób spoza niej. Zdarza się jednak, iż w niektórych firmach rodzinnych pracownik zewnętrzny, także może liczyć na awans pod warunkiem, że ma długi staż sięgający początków działalności przedsiębiorstwa.

Kolejny etap procesu kadrowego – rekrutacja, ma na celu pozyskiwanie potencjalnych pracowników zgodnie z założonymi wymaganiami. Najczęściej kandydatów poszukuje się poprzez ogłoszenia, pośrednictwo, łowców głów, czy targi pracy. W swoich ofertach firmy rodzinne powinny wykazać duże zaangażowanie właścicieli w życie firmy, bliskie relacje między pracownikami, kulturę wzajemnego zaufania i szacunku, jak również misję i wizję, która przyświeca właścicielom od początku istnienia organizacji. Rekrutacja powinna odzwierciedlać jasno określone wymagania na dane stanowisko formułowane w taki sam sposób wobec osób z rodziny i spoza rodziny, nie będące podyktowane emocjami. Właściwa rekrutacja w firmie rodzinnej powinna mieć charakter wewnętrzny jak i zewnętrzny, gdyż w tej sytuacji ryzyko emocjonalnego podejmowania decyzji spada, a zwiększa się poziom racjonalnego zarządzania zgodnie z wyznaczonymi celami.

Kolejny etap, selekcja i dobór pracowników, obejmuje zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji [Kawka, Listwan 2004, s. 76]. W przypadku firm rodzinnych problemem może być preferencyjny wybór osób z rodziny na wolne stanowiska pracy, przy jednoczesnym odrzuceniu wartościowych, wykwalifikowanych kandydatów spoza grona rodzinnego. Finalną część tego etapu stanowi wprowadzenie do pracy, związane m.in. ze szkoleniami z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, zapoznaniem z celami firmy, obowiązkami oraz z innymi członkami załogi. W tym przypadku pracownicy spokrewnieni mogą mieć ułatwienia związane z początkiem pracy np. poprzez bardziej dokładne przedstawienie obowiązków, większe wsparcie w początkowym okresie pracy, a także preferencyjne szkolenia wstępne.

W związku z tym właściciel firmy rodzinnej powinien zapewnić równe traktowanie i sprawiedliwe wprowadzanie do pracy wszystkich swoich pracowników. Można jednak założyć sytuację, w której kierownictwo może stosować preferencyjne warunki wprowadzania do pracy dla osób niespokrewnionych, chcąc podkreślić, iż w firmie najważniejsze są efekty pracy, a nie koligacje rodzinne.

Etap motywowania definiuje się w ujęciu ogólnym, jako zbiór działań mających na celu mobilizowanie pracowników do lepszej pracy [Armstrong 2005, s. 210]. Może ono przybierać różne formy [Matejun, Dębska 2010, s. 92-97], takie, jak: motywowanie materialne, niematerialne, płacowe, czy pozapłacowe [Banaszczyk 2008, s. 240-242; Sikora 2000, s. 55]. Motywowanie w firmach rodzinnych może być realizowane w różny sposób w stosunku do pracowników spokrewnionych i niespokrewnionych. W stosunku do osób z grona rodziny mogą być stosowane bardziej preferencyjne formy motywowania, lepiej dostosowane do ich potrzeb i oczekiwań. Wynika to z faktu formułowania dalekosiężnych planów wobec tej kategorii pracowników oraz lepszej znajomości ich potrzeb przez kierownictwo.

Piąty etap procesu kadrowego obejmuje rozwój pracowniczy i ma na celu bieżące i perspektywiczne uzupełnianie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy [Kostera, Kownacki 2004, s. 328]. W firmach rodzinnych można często dostrzec, że pracownicy spokrewnieni mają lepsze szanse rozwoju, co wiąże się z emocjami wynikające z pokrewieństwa. Rozwój pracowniczy wiąże się z podejmowaniem szeregu działań inwestycyjnych i zaangażowaniem zasobów firmy w działania propracownicze. W przypadku osób zatrudnionych wywodzących się z grona rodzinnego nakłady te mogą być istotnie wyższe niż w odniesieniu do osób niespokrewnionych. Ponieważ stwarzanie warunków do rozwoju jest ważnym czynnikiem determinującym motywację i zaangażowanie pracowników, właściciele firm rodzinnych stają przed dużym wyzwaniem związanym z zapewnieniem sprawiedliwych perspektyw rozwojowych wszystkim kategoriom osób zatrudnionych.

Kolejny etap w procesie kadrowym to ocena pracowników. Porównuje się tu wyniki osiągnięte przez danego pracownika z normami lub celami określonymi dla zajmowanego przez niego stanowiska pracy. Jeśli efektywność jest wysoka, pracownik przypuszczalnie zostanie nagrodzony np. podwyżką wynagrodzenia, przydziałem premii, nagrodą lub awansem. Jeśli efektywność pracownika jest niska, może być podjęte wobec niego odpowiednie działanie korygujące (np. dodatkowe szkolenie), ułatwiające mu osiągnięcie efektywności zgodnej z pożądanymi normami lub oczekiwaniami przełożonych. Istotnie i trwale niska ocena może być też przesłanką do przeniesienia lub zwolnienia z pracy. W przypadku firm rodzinnych problemem może być zakres i sprawiedliwość systemu oceniania. W odniesieniu do osób z grona rodziny stosowane mogą być inne, bardziej preferencyjne normy, oczekiwania i kryteria oceny, a także ograniczony zakres i mniejsza częstotliwość kontroli. Zagrożeniem w tej sytuacji

może być poczucie niesprawiedliwości ze strony osób spoza rodziny skutkujące trwale obniżającym się poziomem motywacji i zaangażowania w pracę.

Ostatni etap to derekrutacja pracownicza. A.J. Mackiewicz [2010, s. 15] określa ją jako proces racjonalizacji zatrudnienia podejmowany w przypadku stwierdzenia niedopasowania kadr w ich różnych aspektach do zmian w organizacji podejmowany celem zwiększenia efektywności jej działania firmy. W przedsiębiorstwie rodzinnym redukcja zasobów ludzkich może być spowodowana m.in. zmniejszeniem skali jej działania lub chęcią obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Wydaje się jednak, iż właściciele w pierwszej kolejności rozważać będą zwalnianie osób spoza grona rodziny, przy zachowaniu stanowisk pracy zajmowanych przez osoby spokrewnione, nawet w przypadku ich mniejszej wydajności i efektywności. Istotny wpływ na to mogą mieć silne emocje, więzi rodzinne i koncentracja na zachowaniu integralności i harmonii rodzinnej. W efekcie firma może utracić pożądaną i wartościowych pracowników, trwale redukując poziom potencjału społecznego organizacji.

Przegląd poszczególnych etapów procesu kadrowego wskazuje zatem na szereg potencjalnych obszarów nierówności pomiędzy pracownikami z grona rodziny i osobami niespokrewnionymi. Najważniejsze z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Potencjalne obszary nierówności pomiędzy pracownikami spokrewnionymi i niespokrewnionymi w firmach rodzinnych**

<b>Etap procesu kadrowego</b>	<b>Potencjalne obszary nierówności</b>	<b>Charakterystyka nierówności</b>
Planowanie	Podejmowanie decyzji personalnych	Preferowanie w planach kadrowych osób z rodziny; brak równości w dostępie do intratnych stanowisk, w szczególności pracowniczych. Plany związane najczęściej z koligacjami rodzinnymi, co wynika z większego zaufania do rodziny niż do osób z nią niespokrewnionych.
Rekrutacja	Właściwa rekrutacja	Brak sprawiedliwej rekrutacji – nie branie pod uwagę potrzeb dot. wymagań na dane stanowisko; preferowanie rekrutacji wewnętrznej.
Selekcja i dobór kandydatów	Właściwy dobór pracowników	Preferowany wybór członków rodziny na wolne stanowiska pracy, a odrzucenie wykwalifikowanych kandydatów spoza rodziny; większe ułatwienia związane z początkiem pracy dla osób spokrewnionych
Motywowanie	Nierówne traktowanie	Brak równego motywowania pracowników – personel z rodziny może być lepiej i bardziej precyzyjnie motywowany poprzez różne instrumenty motywowania, przy gorszym poziomie motywowania osób spoza rodziny.
Rozwój pracowniczy	Szanse rozwoju	Brak równego rozwoju pracowników, np. pracownicy rodzinni mają większą szansę rozwoju, która wynika z emocji pokrewieństwa.
Kontrola i ocena	Sprawiedliwość oceny	Preferencje w obszarze kryteriów, zakresie i częstotliwości oceny w stosunku do osób z rodziny.

Etap procesu kadrowego	Potencjalne obszary nierówności	Charakterystyka nierówności
Derekutacja	Redukcja pracowników	Kierowanie się emocjami przy redukcji pracowników – pozostawienie pracowników z rodziny, niezależnie od tego czy osiągają zadowalające wyniki pracy, a zwolnienie tych którzy osiągają wysokie efekty pracy, ale nie są członkami rodziny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych.

Występowanie nierówności w zakresie traktowania osób spokrewnionych i niespokrewnionych w firmie rodzinnej i wynikająca z nich gorsza pozycja pracowników spoza rodziny w procesie kadrowym mogą skutkować wieloma negatywnymi konsekwencjami dla rozwoju firmy. Można do nich zaliczyć utrudniony dostęp do wartościowego kapitału ludzkiego, zredukowany potencjał społeczny organizacji, ograniczone możliwości rozwoju utalentowanych pracowników oraz mniejszą motywację i zaangażowanie w pracę. Należy również zwrócić uwagę na konsekwencje zewnętrzne, związane z gorszym wizerunkiem na rynku pracy, czy w społeczności lokalnej oraz wobec dostawców i klientów. Wyzwaniem dla kierownictwa firmy rodzinnych staje się zatem zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględniające równe traktowanie osób z rodziny oraz pracowników niespokrewnionych.

### 3. Analiza i ocena pozycji pracowników spoza rodziny w wybranej firmie rodzinnej

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania przeprowadzono analizę i ocenę pozycji pracowników z rodziny i spoza rodziny w procesie kadrowym w praktyce funkcjonowania wybranej firmy. Wykorzystano do tego podejście oparte na metodyce studium przypadku w naukach o zarządzaniu [Matejun 2011, s. 93-102]. Do badań wybrano celowo małe przedsiębiorstwo rodzinne „Sklep wielobranżowy” z miejscowości Lipce Reymontowskie w województwie łódzkim. Firma działa od 1994 roku jako jednoosobowa działalność gospodarcza osoby fizycznej zajmując się handlem artykułami przemysłowymi, gospodarstwa domowego oraz kwiatami. W 2013 roku działalność została rozszerzona o transport oraz usługi budowane wykonywane koparką. Kryteriami doboru firmy do badań był rodzinny charakter prowadzonej działalności, zatrudnianie zarówno osób z rodziny, jak również spoza rodziny oraz wyrażenie zgody na przeprowadzenie badań. W ramach prac badawczych zastosowano metodę wywiadu oraz technikę wywiadu swobodnego. Respondentem była właścicielka firmy. Jako narzędzie badawcze wykorzystano dyspozycje do wywiadu stanowiące zestaw pytań bezpośrednio związanych z zakresem merytorycznym prowadzonych badań.

Wiodącą rolę w badanej firmie pełni właścicielka, która jednocześnie stanowi trzon rodzinnego charakteru podmiotu. W przedsiębiorstwie

zatrudnionych jest 8 osób, w tym 1 z rodziny i 7 spoza rodziny. Dodatkowo w prowadzoną działalność aktywnie zaangażowani są mąż i syn właścicielki, którzy zajmują się m.in. zaopatrzeniem sklepu. Najważniejsze decyzje w firmie podejmuje właścicielka wraz z jedną z pracownic spoza rodziny pełniącą funkcję kierownika sklepu. Decydują one wspólnie o doborze asortymentu oraz składają i przyjmują zamówienia handlowe. Obowiązkiem kierownika jest również utrzymanie porządku panującego w sklepie oraz odpowiednie wyeksponowanie asortymentu.

W trakcie wywiadu respondentka podkreśliła, iż nastawiona jest przede wszystkim na dbałość o wszystkich pracowników, dobre kontakty pracowników z kierownictwem, a także dobre praktyki zarządzania. Na etapie planowania nie uwzględnia się koligacji rodzinnych, a w procesie rekrutacji główne kryterium stanowią kompetencje do wykonywania pracy. Poszukiwania kandydatów opierają się zarówno na rekrutacji wewnętrznej, jak również zewnętrznej. Ogłoszenia o naborze pracowników zamieszczane są m.in. w lokalnej gazecie, internecie oraz mediach społecznościowych. Selekcja zgłoszeń dokonywana jest na podstawie doświadczenia i kwalifikacji zawodowych kandydatów, pod uwagę brana jest również ich komunikatywność. Zdaniem właścicielki takie rozwiązania wpływają na równe traktowanie osób z rodziny i spoza rodziny na etapach planowania, rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy w firmie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że podstawowym kryterium oceny pracowników w firmie jest poziom uzyskiwanych wyników pracy i brak faworyzowania osób spokrewnionych. W firmie zauważyć można jednak większe zaangażowanie pracowników rodzinnych w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zdaniem respondentki tworzą oni grupę bardziej zaufanych osób, gotowych do poświęceń, a także wyrzeczeń dla dobra firmy. Ważną przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, iż osoby spokrewnione z właścicielką posiadają odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje zawodowe zgodne z wykonywanymi obowiązkami. Pracownicy rodzinni bazują na wielkim zasobie wiedzy, a także znają techniki i procesy, które realizuje firma. Zajmują oni odpowiednie stanowiska pracy o charakterze równorzędnym co wpływa na brak rywalizacji między sobą, a także wyeliminowanie negatywnych emocji, które miałyby wpływ na wykonywaną pracę.

Pracownicy spoza rodziny zatrudnieni są przy handlu, na stanowiskach obsługi klienta, do prac biurowych, a także zajmują się nadzorowaniem pracą innych. Właścicielka firmy ceni sobie ich wiedzę, doświadczenie, odpowiedzialność, a także zaangażowanie w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów. Zdaje sobie sprawę, że rozpoznawalność marki jest uzależniona od zatrudnionych w firmie pracowników, których darzy zaufaniem, a także tych którzy angażują się w powierzone im zadania. Pracownicy spoza rodziny są dostrzegani przez właścicielkę, która docenia ich pracę i odpowiednio ją wynagradza. Nie ma dla niej znaczenia, czy jest to pracownik z rodziny czy spoza rodziny. Najważniejszy jest dla niej efekt pracy i korzyści z tego wynikające dla rozwoju firmy.



Zdaniem respondentki motywowanie w firmie jest sprawiedliwe dla wszystkich zatrudnionych pracowników. W procesie tym nie różnicuje się w kwestii, czy jest to pracownik z rodziny, czy spoza jej grona. Właścicielka uważa, że najważniejszym narzędziem motywowania dla pracowników rodzinnych jest fakt pracy we własnym przedsiębiorstwie, w którym szefem jest najbliższą im osoba. Mają oni świadomość tego, że są potencjalnymi współwłaścicielami, a także w przyszłości mogą stać właścicielem firmy.

Jeśli chodzi o pracowników nierodzinnych, zdaniem właścicielki czują się oni bezpieczni dzięki stałemu zatrudnieniu, a co za tym idzie nie muszą się przejmować nieoczekiwanym rozwiązaniem umowy o pracę. Ich poczucie bezpieczeństwa jest silniejsze, kiedy firma osiąga lepsze wyniki i realizacja celów idzie w dobrym kierunku, co umacnia przedsiębiorstwo na rynku. Zdaniem respondentki takie podejście przynosi szereg korzyści, ponieważ firma odbierana jest przez otoczenie jako solidny pracodawca, a świadczone usługi są wysokiej jakości i znajdują uznanie konsumentów na rynku.

Właścicielka stara się również zachować równowagę pomiędzy osobami z rodziny i spoza rodziny w procesie rozwoju pracowniczego, choć przyznaje, że np. na szkolenia wysyłany jest najczęściej kierownik sklepu, co wynika z pełnionej funkcji. Pomimo niewielkich rozmiarów firmy dodatkowo organizowane są od czasu do czasu szkolenia dla wszystkich pracowników, które kończą się najczęściej uzyskaniem certyfikatu lub zaświadczenia.

Respondentka zwróciła również uwagę, iż jej zdaniem kadra pracownicza w firmie jest dobrze dobrana, dlatego zwolnienia raczej się nie zdarzają. Pracownicy najczęściej odchodzą np. na emeryturę lub ze względu na chęć zmiany swojego miejsca pracy. Część pracowników pracuje od czasu założenia przedsiębiorstwa, choć rotacja pracowników spoza rodziny jest większa niż osób z grona rodzinnego, co wynika przede wszystkim z bezpośrednich i długoterminowych związków rodziny z prowadzoną działalnością. Zdaniem właścicielki w procesie derekrutacji nie było do tej pory sytuacji nierównego traktowania obu rozpatrywanych grup pracowniczych.

#### **4. Podsumowanie**

Przedsiębiorstwa rodzinne mają istotne znaczenie w gospodarce, gdzie są istotnym źródłem wzrostu i perspektywicznego rozwoju. W firmach rodzinnych można dostrzec system oparty na zaufaniu, szacunku do siebie, a także uczciwości, co ułatwia zarządzanie i tworzy miłą atmosferę. Korzyści tego zjawiska mogą doświadczać zarówno pracownicy z rodziny, a także osoby spoza jej kręgu. Przeplatanie się świata rodzinnego oraz sfery biznesu może jednak skutkować negatywnymi konsekwencjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, związanymi przede wszystkim z nierównym traktowaniem pracowników z grona rodziny oraz osób niespokrewnionych.

Przeprowadzone badania w wybranej firmie rodzinnej wykazują, iż właścicielka jest świadoma wyzwań związanych tym problemem. Analiza wykazała, iż w firmie można dostrzec zróżnicowaną ocenę dwóch rozpatrywanych grup pracowniczych, co dotyczy przed wszystkim zaangażowania, zaufania i gotowości do poświęceń. Respondentka podkreśla jednak, iż zarówno pracownicy z rodziny, jak również osoby niespokrewnione są cennym zasobem ludzkim organizacji. Przyczyniają się oni w równym stopniu do osiągania zamierzonych celów i utrzymania dobrej pozycji na rynku. Są oni traktowani przez właścicielkę sprawiedliwie w każdym etapie procesu kadrowego. Pracownicy spoza rodziny wspierają realizację biznesowej strategii firmy oraz wdrażanie nowych technik i metod zarządzania, zaś pracownicy rodzinni pomagają w realizowaniu celów związanych z harmonią i tradycją rodzinną skutecznie zapewniając łączenie świata rodzinnego i biznesowego w prowadzonej działalności.

Analizując uzyskane wyniki należy jednak podkreślić istotne ograniczenia przeprowadzonych badań wynikające z małej próby (pojedynczy przypadek) oraz poddania ocenie jedynie opinii właścicielki firmy. Badania z pewnością wymagają kontynuacji, w tym szerszych analiz ilościowych przeprowadzonych na większej próbie. Ważne jest również poddanie analizie ocen pozostałych grup interesariuszy: zarówno pracowników z rodziny, jak również osób niespokrewnionych. Takie wielowymiarowe podejście badawcze z pewnością pozwoli na uzyskanie głębszych i bardziej szczegółowych wyników dotyczących pozycji różnych kategorii pracowników w firmach rodzinnych.

## **THE POSITION OF EMPLOYEES FROM OUTSIDE THE FAMILY IN HR PROCESS IN FAMILY BUSINESS**

### **Abstract**

The aim of the paper is the identification of potential areas of inequality in the treatment of family members and unrelated people employed in family businesses, as well as analysis and evaluation of the position of people outside the family in the HR process in the selected company. This purpose was achieved by empirical research carried out in the form of a case study method in a small family-owned enterprise in the Lodz Region. The considerations indicate the significant importance of equal treatment between the two occupational groups concerned, which results in long-term, perspective development of the company. This research is at the same time the basis for a broader discussion on the relationship between family members and non-relatives in family businesses.

**Keywords:** family businesses; favoring family members; employee; HR management.

## Bibliografia

1. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210.
2. Banaszczyk M. (2008), *Motywowanie jako środek służący budowaniu zaangażowania pracowników w instytucji państwowej*, [w:] Stankiewicz-Mróz A., Lendzion J. (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, wyd. Media Press, Łódź.
3. Handler W. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, “Family Business Review”, vol. 2, nr 3.
4. Kawka T., Listwan T. (2004), *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
5. Kostera M., Kownacki S. (2004), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
6. Mackiewicz A.J. (2010), *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.
7. Matejun M. (2011), *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
8. Matejun M., Dębska S. (2010), *Non-Economic Incentives to Motivate Employees – Lodz Branch of Norauto Polska Ltd. Example*, [w:] Lewicka D. (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow.
9. Pocztoński A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody*, PWE, Warszawa.
10. Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
11. Sikora J. (2000), *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
12. Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
13. Sułkowski Ł., Safin K. (2005), *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
14. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zmianami).
15. Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A. (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej Poznań.