



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Pracownicy o firmach rodzinnych
czy „rodzinność” firmy ma znaczenie?

RAPORT INSTYTUTU BIZNESU RODZINNEGO

Autorzy raportu:

dr Adrianna Lewandowska, MBA
Łukasz Tylczyński
Zuzanna Kropinska

Opracowanie graficzne całości i projekt okładki:

Zuzanna Broniarz

Wydawca:

Instytut Biznesu Rodzinnego
Poznań, 2019



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

ISBN:

978-83-937759-6-5

Instytutu Biznesu Rodzinnego

Paderewskiego 8
61-770 Poznań

tel: 61 307 14 27

e-mail: info@ibrpolska.pl

Jakimi pracodawcami są firmy rodzinne?

Spis treści

Przedmowa	4
1. Przedsiębiorstwa rodzinne jako potencjalni pracodawcy – fakty i mity	6
1.1 Odpowiedzialność pracodawcy	6
1.2 Możliwość kreowania rzeczywistości	10
1.3 Warunki zatrudnienia	12
1.4 Kultura organizacyjna	13
2. Pozafinansowe aspekty wyboru pracodawcy	14
3. Czy rodzinność firmy ma znaczenie?	15
4. Rekomendacje dla właścicieli firm zatrudniających na stanowiska managerskie	17
5. Podsumowanie	18

Przedmowa



Z największych zasięgowo badań, które na zlecenie Komisji Europejskiej przeprowadził Instytut Biznesu Rodzinnego (IBR) wraz z Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, wynika, że 2,3 mln polskich przedsiębiorstw jest w rękach prywatnych. Firmy te zatrudniają ponad 1,5 mln pracowników. To ogromny potencjał, ale i wielka odpowiedzialność. O firmach rodzinnych mówi się przecież, że zatrudniają na lata, że z pracownikami nawiązują bliskie, „rodzinne” relacje zatrudniając często dwa, a nawet trzy pokolenia danej rodziny.

Między właścicielem firmy rodzinnej a pracownikami istnieje zdecydowanie silniejsza więź ludzka, osobista i psychologiczna, niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw innego typu. Ta bliska relacja może odzwierciedlać się w przedsiębiorstwie na wiele sposobów. Właściciele chcą być informowani o wszystkim, co się dzieje w firmie, brać udział w podejmowaniu każdej, nawet błażej decyzji, no i interesują się losem pracownika o wiele bardziej niż gdziekolwiek indziej. Stabilność zatrudnienia jest częstym zjawiskiem w firmach rodzinnych. Pracownicy zatrudnieni są nie po kilka, a po kilkanaście lat. Oczywiście to bardzo budująca cecha. Ale i w tym zakresie pojawiają się potencjalne negatywne strony. Taka postawa może doprowadzić do tego, że do firmy rzadko będą trafiać nowi pracownicy z zewnątrz, przez co do firmy rodzinnej nie dotrą „świeże kompetencje”. Warto czasami przyjrzeć się polityce personalnej - porozmawiać z kimś, kto dba o rozwój kompetencji twojego zespołu.

I tu rodzi się pytanie: na rynku pracownika, który jest wynikiem panującego w Polsce nieprzerwanie od kilku lat wzrostu gospodarczego oraz rozwoju, za którym nie nadąża proces edukacji wykwalifikowanych kadr. Zdobycie dobrego pracownika to trudny proces, wymagający szerokiego spektrum interdyscyplinarnych działań, które pracodawca musi odpowiednio ukształtować. Budując swoje doświadczenie zawodowe i planując ścieżkę kariery potencjalny pracownik coraz częściej zwraca uwagę na czynniki, które jeszcze kilka lat temu nie były brane pod uwagę przez najbardziej doświadczonych służby kadrowe. O dostęp do możliwie najlepszych pracowników rywalizują między sobą dwa równoległe światy przedsiębiorczości prywatnej: firmy rodzinne i korporacje. Czy istnieją różnice między tymi światami? Jak postrzegają je potencjalni kandydaci do pracy?

Analizy w tym obszarze przeprowadził GULBRANSEN (2005) który weryfikował, czy istnieją różnice pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym oraz przedsiębiorstwem nierodzinnym w zakresie wdrażania strategii personalnych tzn. określanie i zaplanowanie odpowiednich zasobów kadrowych. W badaniu analizowano formy zatrudnienia tj. np. umowy o pracę, umowy na zlecenie, umowy tymczasowe i konkluzja była taka, że nie widać specjalnych różnic pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi.

Chyba że polityka personalna podlega właścicielowi, który samodzielnie zarządza firmą. Wówczas w przedsiębiorstwie częściej diagnozowana jest elastycznie kreowana strategia personalna. Ta większą spontaniczność firm rodzinnych od firm nierodzinnych w zakresie wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi potwierdzili również DE KOK i in. (2006).

Jak wygląda to w Polsce? Na naszym rynku pracy? Jako Instytut Biznesu Rodzinnego dbamy, by firmy rodzinne w Polsce miały bieżące informacje, które mogą stać się impulsem do udoskonalania swoich działań. Postanowiliśmy przyrzeć się bliżej perspektywie trzech dekad rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w Polsce. Widząc przy tym coraz częściej pojawiające się trudności związane z pokonaniem barier rozwoju rodzinnego biznesu, tym razem postanowiliśmy poszukać inspiracji dla właścicieli tych firm w obszarach ściśle związanych z kapitałem ludzkim. Celem niniejszego raportu jest zebranie doświadczeń pracowników oraz kandydatów z rekrutacji oraz pracy w firmach rodzinnych i korporacjach. W niniejszym opracowaniu zestawiliśmy wnioski, które dają nową perspektywę na procesy employer brandingowe w przedsiębiorstwach rodzinnych. Mamy nadzieję, że przedstawione w raporcie treści przyczynią się do wzrostu wartości i efektywności działań firm rodzinnych, a kandydatom do pracy poszerzą horyzonty i pozwolą zrozumieć wyjątkowość perspektywy rozwoju ścieżki kariery w firmie rodzinnej.

Zapraszam do lektury,
dr Adrianna Lewandowska, MBA
z zespołem badawczym



dr Adrianna Lewandowska

Doradca ds. strategii i sukcesji
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego
e-mail: alewandowska@ibrpolska.pl



Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju,
Instytut Biznesu Rodzinnego
e-mail: ltylczynski@ibrpolska.pl



Zuzanna Kropinska

Analityk Biznesowy
Instytut Biznesu Rodzinnego
e-mail: zkropinska@ibrpolska.pl

1. Przedsiębiorstwa rodzinne jako potencjalni pracodawcy – fakty i mity

Pracując z firmami rodzinnymi, mamy swoją optykę patrzenia na ten rodzaj prowadzenia działalności. Ustawienie firm rodzinnych w centrum naszego świata powoduje, że czasem tracimy obiektywność. Widzimy obraz firmy rodzinnej jako taki, który plasuje ją zdecydowanie przed korporacjami i podmiotami pozbawionymi pierwiastka rodzinności w ich strukturze właścicielskiej. Nasz obraz zawiera długi horyzont czasowy budowania wartości firmy rodzinnej, w przeciwieństwie do korporacji, gdzie liczą się krótkie okresy podsumowujące realizację strategii i wyników działania. Panuje przeświadczenie, że „kwartał” dla firmy rodzinnej, to długość aktywności zawodowej jednego pokolenia właścicielskiego wynoszący ok. 20-30 lat, natomiast w firmach nierodzinnych, ten okres jest dużo krótszy, z wielu naturalnych przyczyn, której główna to realizacja zysku inwestora.

Powstaje więc pytanie czy w ich przypadku rodzinny charakter firmy, w której pracują, jest również istotny? Co zatem z pracownikami niebędącymi członkami rodziny? Czy gdyby dostali pracę w firmie nierodzinnej na tym samym stanowisku, to czy by ją zmienili? Czy w ogóle dostrzegają różnicę pomiędzy pracą w firmie rodzinnej a nierodzinnej? Jeśli dostrzegają, to w czym się to objawia? Dlatego postanowiliśmy zbadać, jak w rzeczywistości kandydaci postrzegają firmy rodzinne jako pracodawców.

1.1 Odpowiedzialność pracodawcy

Jednym z kluczowych parametrów oceny pracodawcy jest jego szeroko pojęta odpowiedzialność biznesowa. Mowa tu zarówno o odpowiedzialności za prowadzenie biznesu, czyli podejmowaniu najlepszych możliwych decyzji dla długoterminowego dobra przedsiębiorstwa, ale też o odpowiedzialności społecznej za środowisko oraz lokalną społeczność, zgodności z ważnymi dla człowieka wartościami, etyką w biznesie oraz zachowa-

niem odpowiedniego balansu w życiu.

Balans pomiędzy biznesową skutecznością a społeczną odpowiedzialnością biznesu jest trudny do osiągnięcia. Okazuje się jednak, że w Polsce istnieje wiele firm, które znakomicie potrafią go osiągnąć – są to w szczególności firmy rodzinne. Sekret tych przedsiębiorstw przejawia się przede wszystkim w zarządzaniu przez wartości – wartości, które przez lata są krzewione i pielęgnowane w rodzinie biznesowej. Niejednokrotnie rodziny te nie pozostają obojętne na swoje otoczenie, dobro i rozwój lokalnej społeczności.

Według aż

64%



respondentów zarządzanie w firmach rodzinnych częściej niż w firmach nierodzinnych jest oparte na wartościach.

22%



nie ma zdania

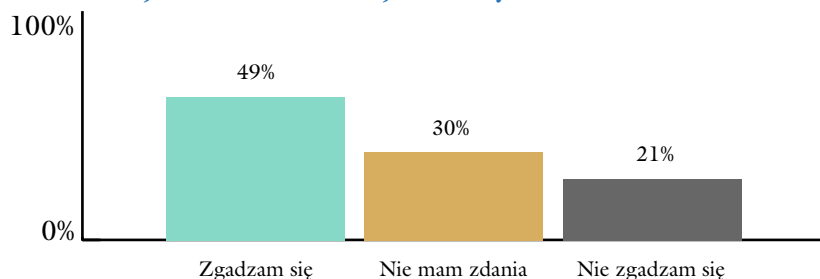
14%



nie zgadza się

Kolejnym istotnym wyróżnikiem firm rodzinnych jest ich dbałość o lokalną społeczność oraz środowisko. W oczach 49% badanych firmy rodzinne wykazują się w tej kwestii większym zaangażowaniem niż firmy nierodzinne.

Firmy rodzinne są społecznie odpowiedzialne i dbają o swoje otoczenie bardziej niż firmy nierodzinne.



Obszarem do poprawy dla firm rodzinnych jest zachowanie właściwego work – life balance. Jest to zgodne z ogólnymi trendami na rynku dotyczącymi wszystkich firm, a firmy rodzinne nie stanowią tutaj wyjątku. Zdaniem 45% badanych, firmy rodzinne nie ułatwiają zachowania balansu bardziej niż pozostałe przedsiębiorstwa.

Rynek pracy stał się rynkiem pracownika – zapotrzebowanie na ekspertów z doświadczeniem dynamicznie rośnie, co wpływa także na wzrost oczekiwań kandydatów w stosunku do pracodawców. Wraz ze zmieniającymi się trendami, rosnącym zainteresowaniem słowem life, wejściem pokolenia Z na rynek pracy - należy spodziewać się, że ta tendencja będzie się utrzymywać, a nawet wzmacniać. Kluczowe jest, by pracodawcy odpowiadali na tę potrzebę kandydatów oferując elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej oraz dodatkowe benefity związane z utrzymaniem lepszego work – life balance. Firmy rodzinne, jak i nierodzinne, będą podążać za tymi zmianami, a będzie to częścią generalnej transformacji rynku i podejścia kandydatów.

Zdaniem

45%



badanych, firmy rodzinne nie ułatwiają zachowania balansu bardziej niż pozostałe przedsiębiorstwa

34%



uważa, że firmy rodzinne ułatwiają zachowanie work – life balans

21%

nie ma zdania





FIRMA RODZINNA ROKU

KREATOR ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESOWEJ I SPOŁECZNEJ

Zgłoś się do konkursu do 31 października 2019 r.
i zostań

Firmą Rodzinną Roku!

Prowadzisz firmę rodzinną?
Zgłoś się do jedyne w Polsce
**Konkursu Firma Rodzinna
Roku**. Dołącz do grona
najbardziej odpowiedzialnych
społecznie firm w kraju.

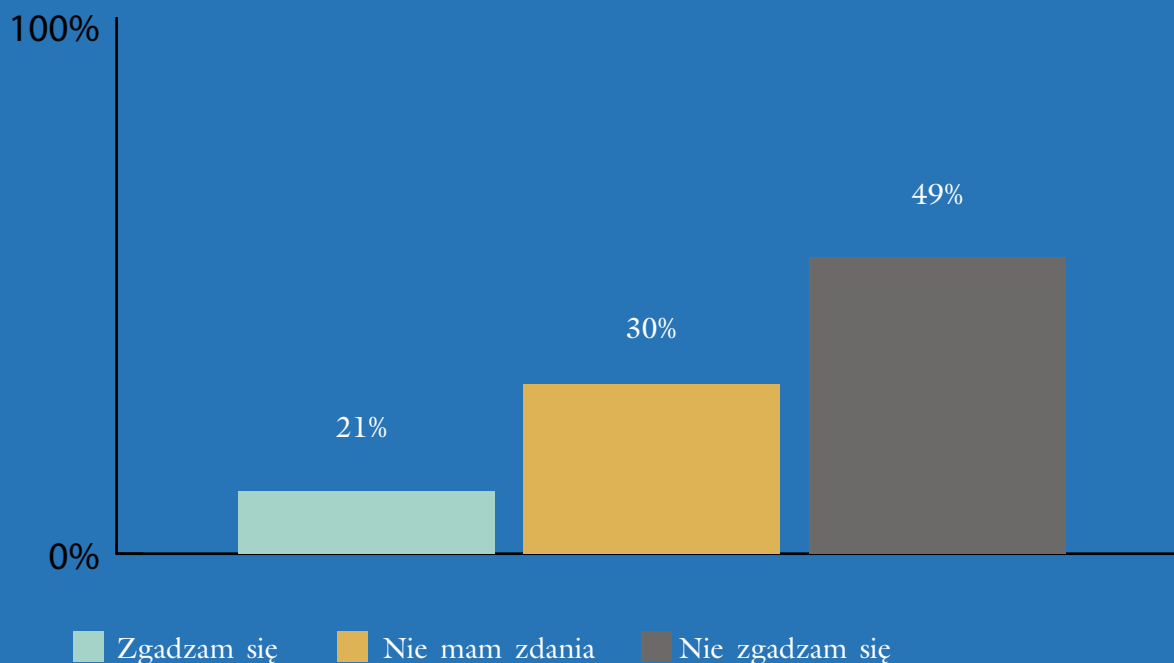


Informacje i zgłoszenia:

WWW.FIRMARODZINNAROKU.PL

Rodzinne szklane sufity

Nepotyzm i faworyzowanie kandydatów będących członkami rodziny to **mit**



W komentarzach udzielanych do badania pojawiły się opinie, że firmy rodzinne kojarzą się z brakiem kompetencji wśród zatrudnionych członków rodziny (najczęściej są to kierownicze stanowiska) oraz że członek rodziny pracujący w firmie rodzinnej nie musi być kompetentny, posiadać branżowego wykształcenia, nie musi nawet dobrze pracować oraz że w firmach rodzinnych często występują duże różnice w stawkach płaconych osobom z rodziny w porównaniu do lepiej wykształconych i efektywniej pracujących pracowników.

Faworyzowanie członków rodziny to w opinii badanych wciąż istniejący problem. Należy pamiętać, że tylko z racji przynależności do rodziny, a nie kierowania się ich kompetencjami, nie tylko zaniża wydajność pracy, ale również może negatywnie wpływać na morale pracowników spoza rodziny i ograniczyć dostęp do talentów managerskich z zewnątrz.

Również dla samych członków rodziny to niekomfortowa sytuacja, gdy wyłącznie w wyniku powiązań krwi wchodzi do struktury

organizacyjnej na eksponowane stanowiska. Wchodzący do firmy sukcesor powinien być świadomie wychowywany w duchu przedsiębiorczości przez nestora, a realizowane przez niego zadania powinny być od samego początku wyznaczone przez rodzica bądź moderatora procesu sukcesji w taki sposób, by mógł on wykazać się swoimi umiejętnościami i kompetencjami w stosunku do pracowników, a także pracować zespołowo wraz z nimi, by móc poznać mocne i słabe strony każdego z kluczowych pracowników w firmie. Tego typu procesy wzmacniają więzi pomiędzy juniorem a „starą gwardią”, ale również pozwalają sukcesorowi poznać organizację od środka, zrozumieć kluczowe kompetencje najważniejszych osób w firmie, mechanizmy działające w firmie, by w efekcie lepiej wykorzystywać potencjał kadry pracowniczej przy jednoczesnym budowaniu w ich oczach aury przysięgłego prezesa.



Anna Włodarczyk

Event Manager Instytut
Biznesu Rodzinnego

Sukcesorzy, którzy od lat uczestniczą w wydarzeniach organizowanych przez Instytut Biznesu Rodzinnego, np. w Kongresie NextG czy w Akademii Sukcesora, udowadniają, że chcą dobrze przygotować się do roli, którą będą pełnić w przyszłości. W tym roku podczas NextG uczestnicy przejdą prawdziwą metamorfozę – agenda w dużej mierze opiera się na kreatywnych warsztatach, networkingu, grywalizacji, psychodramie z elementami coachingu... W 24 godziny uczestnicy przejdą prawdziwą przemianę i wyjadą z Poznania bogatsi o wiedzę, inspiracje i nową wizję przyszłości – swojej i rodzinnego biznesu. To właśnie silni zdecydowani sukcesorzy przekonają do siebie rodziców – oraz długoletnich pracowników.

strony brak ustalonych procedur oraz brak konsultacji przez szersze grono decydentów może zaważyć na efektywności działania. Jak na to patrzy rynek pracy?

Aż 83% respondentów docenia płaską strukturę organizacyjną w firmach rodzinnych. Pracownicy mają poczucie większej dostępności do osób decydujących, cenią sobie możliwość rozmowy z przełożonymi, właścicielami firmy.

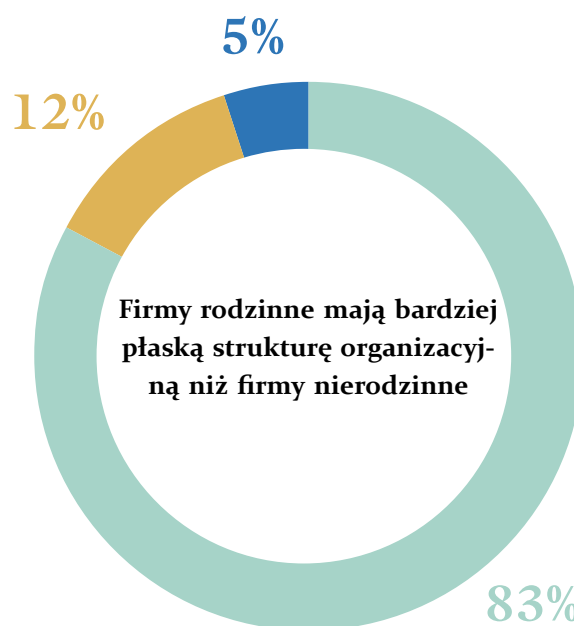
Ponadto, 66% uważa, że w firmach rodzinnych procesy decyzyjne są szybsze niż w firmach nierodzinnych, co jest wielkim walorem w zwiększaniu elastyczności działań.

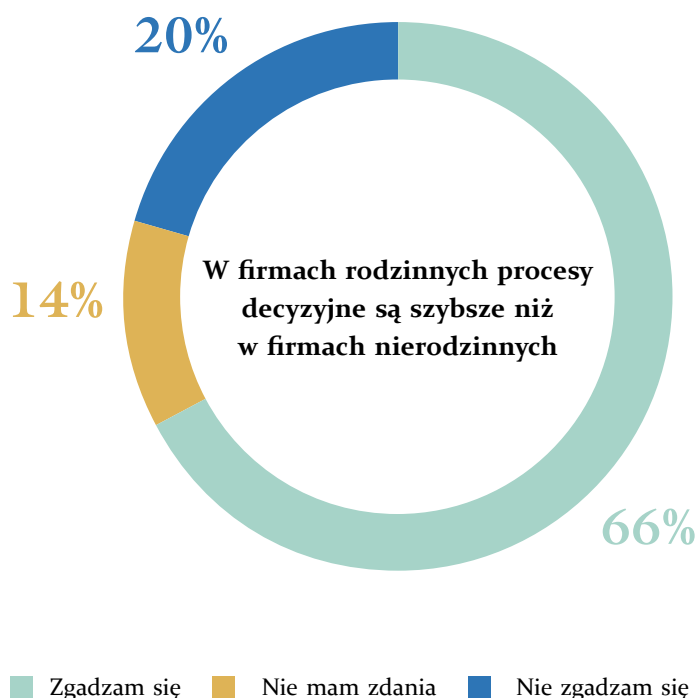
Płaska struktura organizacyjna i szybkie procesy decyzyjne wprowadzają przestrzeń do uruchamiania nowych projektów. Gdzie leży ich źródło? Czy pracownicy mogą mieć uprawnione poczucie, że ich pomysły są doceniane? Wdrażane?

1.2. Możliwość kreowania rzeczywistości

Niewątpliwą korzyścią, jakiej szukają obecnie kandydaci podczas wyboru miejsca pracy jest możliwość kreowania rzeczywistości wokół siebie, wywierania wpływu oraz ulepszania dostępnych rozwiązań, zamiast pełnienia roli odtwórczej.

Cechą, która odróżnia firmy rodzinne od nierodzinnych jest często relatywnie prosta struktura organizacyjna. W firmach rodzinnych mniejsze grono osób zaangażowanych jest w poszczególne pionierzy i nadzór, struktura jest bardziej płaska, co wpływa na skrócenie procesów decyzyjnych i ułatwienie wprowadzania nowych projektów. Właściciele często stosują politykę otwartych drzwi, co sprawia, że pracownik każdego szczebla może zgłosić się z innowacyjnym pomysłem. W korporacjach te struktury są bardziej sformalizowane i poukładane, nie zawsze pozwalając na taką możliwość swobody uruchamiania nowych projektów. Płaska struktura organizacyjna może nadać lepszą dynamikę działań i tempo podejmowania ważnych przedsięwzięć, z drugiej





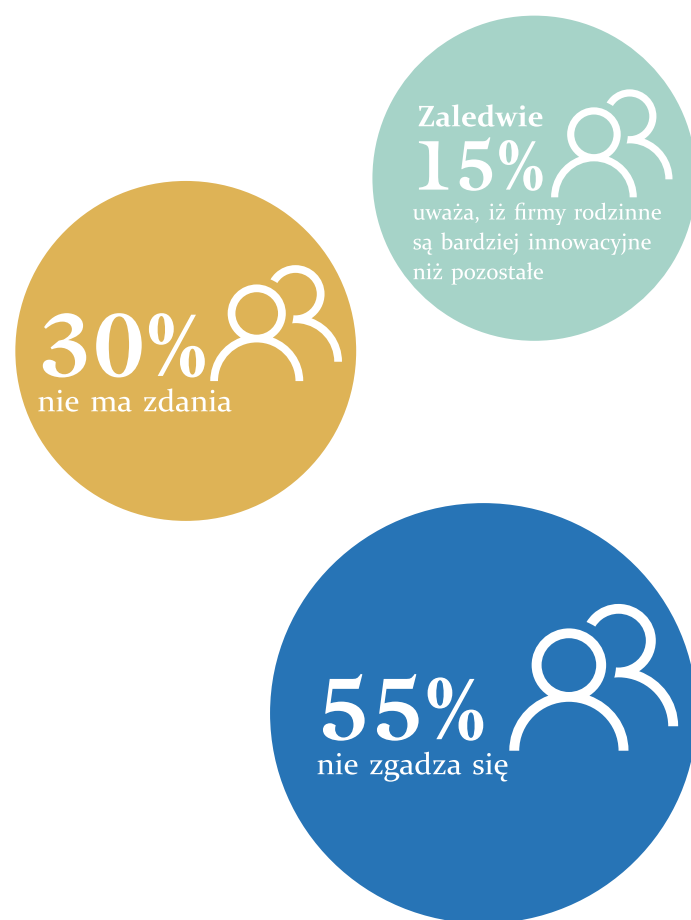
Zaledwie 15% badanych uważa, iż firmy rodzinne są bardziej innowacyjne niż pozostałe. Oznacza to, że polscy przedsiębiorcy w najbliższych latach będą musieli skupić się na poprawie innowacyjności i będą istotnie zainteresowani rekrutacją doświadczonych managerów, którzy z odwagą wprowadzą potrzebne zmiany.

W firmach rodzinnych jest więc znaczna przestrzeń do kreowania nowej rzeczywistości dzięki płaskiej strukturze organizacyjnej, szybkim procesom decyzyjnym i polityce otwartych drzwi. Jednocześnie, w najbliższych latach przedsiębiorstwa te staną w obliczu wyzwania poprawy innowacyjności i wdrożenia nowych, kreatywnych rozwiązań. Aby uczynić to z sukcesem, będą potrzebowały zrekrutować doświadczonych managerów, chętnych do wprowadzenia odważnych i ciekawych zmian. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że praca w firmie rodzinnej w najbliższych latach będzie pełna kreatywnych wyzwań i dostosowań do zmieniającego się otoczenia.

Firmy rodzinne częściej niż firmy nierodzinne stymulują pracowników do kreatywnego działania



Zdaniem 36% badanych firmy rodzinne nie wyróżniają się stymulowaniem pracowników do kreatywnego działania. Jest to prawdopodobnie wynikiem faktu, iż właściciele firm rodzinnych w Polsce są także w większości ich założycielami, gdyż historia polskiej przedsiębiorczości rodzinnej jest stosunkowo krótka. Właściciele czują się zobowiązani do wyznaczania nowych pomysłów i kreowania wizji rozwoju, nie zawsze mając świadomość, że zaangażowanie pracowników do procesu tworzenia przyszłości może znacząco wspomóc dynamiczny rozwój firmy.



Agnieszka Servaas

Prezes Zarządu firmy rodzinnej
VIVE Management

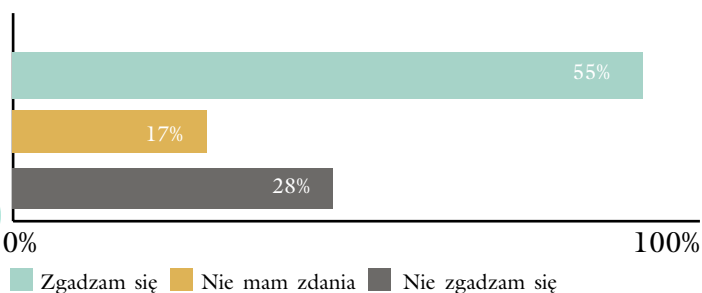


Zarządzanie dużym przedsiębiorstwem to ogromna odpowiedzialność za jej bieżące funkcjonowanie, ale i jej jutro. Patrząc z mojej perspektywy w firmach rodzinnych wielką wagę przywiązuje się przy tym nie tylko do realizowania strategii, czy osiągniętych zysków. Tu wartością są relacje.

Od lat z mężem prowadzimy firmę rodzinną wdrażając angażujący styl zarządzania. Jesteśmy blisko ludzi, darzymy ich zaufaniem i otaczamy troską. To procentuje. W trudnych chwilach mogliśmy liczyć na wsparcie naszych pracowników i partnerów biznesowych. Prowadzimy przy tym politykę otwartych drzwi i motywujemy do podejmowania nowych wyzwań. Dostrzeganie potencjału w innych ludziach i motywowanie ich do rozwoju własnych talentów, do generowania korzyści lub wartości dodanych, jest dla nas bardzo istotne w biznesowej codzienności.

Angażujemy pracowników do procesu tworzenia przyszłości, pozwalając im na realizację trudnych, a nierzadko innowacyjnych projektów. Wiemy bowiem jak duży wpływ ma to na dynamiczny rozwój firmy w przyszłości. Dziś wspólnie pracujemy nad nowymi metodami przetwarzania tekstyliów i technologiami wspierającymi ten proces. Innowacyjne projekty pokazują, że możliwości przetwarzania odzieży używanej są niemal nieograniczone. Wdrażanie innowacji to odpowiedzialność za przyszłość kolejnych pokoleń, dlatego w VIVE Group zapraszamy do współpracy doświadczonych managerów i ekspertów, chętnych do wprowadzenia odważnych i ciekawych zmian.

Stabilność zatrudnienia w firmach rodzinnych jest wyższa niż w firmach nierodzinnych.



1.3. Warunki zatrudnienia

Niewątpliwie, najbardziej interesujące dla kandydata są zawsze warunki zatrudnienia. W tym opracowaniu, skupiono się na trzech ich obszarach: stabilność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia oraz zasady wynagradzania i ścieżki kariery.

55% badanych uważa, iż stabilność zatrudnienia jest w firmach rodzinnych wyższa niż w nierodzinnych. Wynika to z wielu czynników, głównym z nich jest fakt, iż firmy rodzinne podejmują decyzje w dłuższym horyzoncie czasowym, mając na uwadze nie coroczne czy kwartalne wyniki, a utrzymywanie wartości przez lata i pokolenia. Dlatego też również zatrudnienie pracownika postrzegają bardziej długoterminowo. Tak samo kandydaci często czują się bardziej związani z firmami rodzinnymi i rzadziej podejmują decyzje o częstych zmianach pracy.

Jeśli chodzi o kwestie finansowe, w tym aspekcie firmy rodzinne postrzegane są najgorzej. Zaledwie 9% jest przekonanych, że firmy rodzinne oferują wyższe wynagrodzenie niż firmy nierodzinne. Tak niski wskaźnik odpowiedzi wyraźnie wyznacza kluczowy obszar do poprawy dla zarządzających firmami rodzinnymi. Wynagrodzenie jest jednym z najistotniejszych czynników dla kandydatów, więc w sytuacji rynku pracownika i dużej konkurencji w poszukiwaniu najlepszych specjalistów, pracodawcy podlegają presji płacowej i stopniowo będą jej ulegać. Do pozyskiwania wyjątkowych pracowników niezbędne jest dostosowywanie poziomu wynagrodzeń do standardów konkurencji.

Tak niskie postrzeganie poziomu wynagrodzeń w firmach rodzinnych może być spowodowane faktem, iż aż 60% respondentów uważa, że zasady wynagradzania oraz możliwości planowania ścieżki kariery w firmach rodzinnych nie są tak jasne jak w pozostałych firmach. Nieznajomość systemów premiowania oraz naliczania pensji może wpływać na poczucie niesprawiedliwości u pracowników i wrażenie niewłaściwego wynagradzania za pracę. Dlatego też stworzenie transparentnych procedur i zasad wynagradzania oraz ułożenie struktury organizacyjnej będzie dla większości firm rodzinnych jednym z kluczowych wyzwań na najbliższe lata

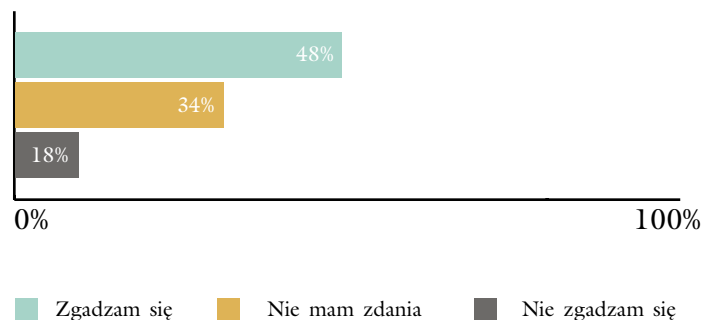


Michał Wojewoda

Dyrektor Operacyjny Instytut
Biznesu Rodzinnego

Każda praca ma swoje wady i zalety. Podejmując pracę w firmie rodzinnej trzeba mieć świadomość jej specyfiki i tego jakie możliwości idą za tym. W firmie rodzinnej możemy się spotkać ze znacznie większą różnorodnością ról, które nie są ograniczone przeszłymi kwalifikacjami lub doświadczeniami. Nastawienie na wychowanie i zaufanie to sprawia, że firmy rodzinne mają mniejszą rotację, przekłada się to na przypadki w których, pracownicy zaczęli na najniższych stanowiskach, kończyli bardzo wysoko w hierarchii. Firmy rodzinne dbają o bezpieczeństwo funkcjonowania i rozwijają się w sposób zrównoważony, przekłada się to na stabilność zatrudnienia oraz większe zrozumienie i chęć pomocy pracownikowi w przypadkach losowych. Mocno sklejone nazwisko z szyldem firmy sprawia, że jako pracownicy możemy być pewni, że firma nie zamknie się z dnia na dzień. Z pewnością praca w firmie rodzinnej daje zupełnie inny wachlarz możliwości, niż praca w innych firmach.

W firmach rodzinnych pracodawca jest bardziej lojalny wobec pracowników niż w firmach nierodzinnych.

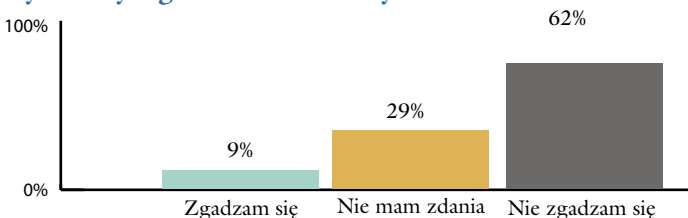


Zdaniem 48% osób w firmach rodzinnych pracodawca jest bardziej lojalny wobec pracowników niż w firmach nierodzinnych. Oznacza to, iż pracownicy czują większą troskę właścicieli w stosunku do podwładnych, lecz mają także świadomość, iż decyzje podejmowane są z zachowaniem wartości i dla dobra organizacji. Ponadto, właściciele często osobiście znają swoich pracowników i utrzymują z nimi prywatne relacje, niejednokrotnie stosując „ludzkie” podejście do problemów tych osób w życiu prywatnym i pomagając im się z nimi uporać. Daje to więcej zrozumienia dla spraw losowych.

W tym obszarze zdania są podzielone - 30% kandydatów zgadza się, że liczba konfliktów jest mniejsza w firmach rodzinnych niż w nierodzinnych, podczas gdy 36% jest przeciwnego zdania. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że rodzinność firmy nie ma wpływu na postrzeganie konfliktów w miejscu pracy.

Warto jednak zwrócić uwagę na inny aspekt – pracownicy odczuwają konflikty, które mogą pojawiać się de facto poza firmą, w systemie rodzinnym. Przyczyną konfliktów wewnątrzrodzinnych niejednokrotnie jest brak jasno określonych zasad i wspólnych ustaleń precyzujących wzajemne obowiązki i prawa członków rodziny. Klótnie między rodzeństwem, nestora z sukcesorem, mimo iż wprost nie dotyczą pracowników, są przez nich mocno odczuwane. Te napięcia mogą się nasilać podczas procesu sukcesji, gdzie ścierają się wizje prowadzenia biznesu młodego i ustępującego lidera. Mogłoby się wydawać, że proces ten nie dotyczy pracowników – uwaga, nic bardziej mylnego! Pracownicy spoza rodziny mają obawy związane z samym procesem sukcesji. Często się obawiają, jak zmiana właściciela wpłynie na firmę i jej kondycję, ale także personalnie na nich. Pracownicy chcieliby, aby utrzymała się kultura firmy oraz wartości, które ją dotychczas cechowały. Warto dobrze przygotować się do tego procesu i dobrze go komunikować pracownikom.

Firmy rodzinne z reguły oferują pracownikom wyższe wynagrodzenie niż firmy nierodzinne



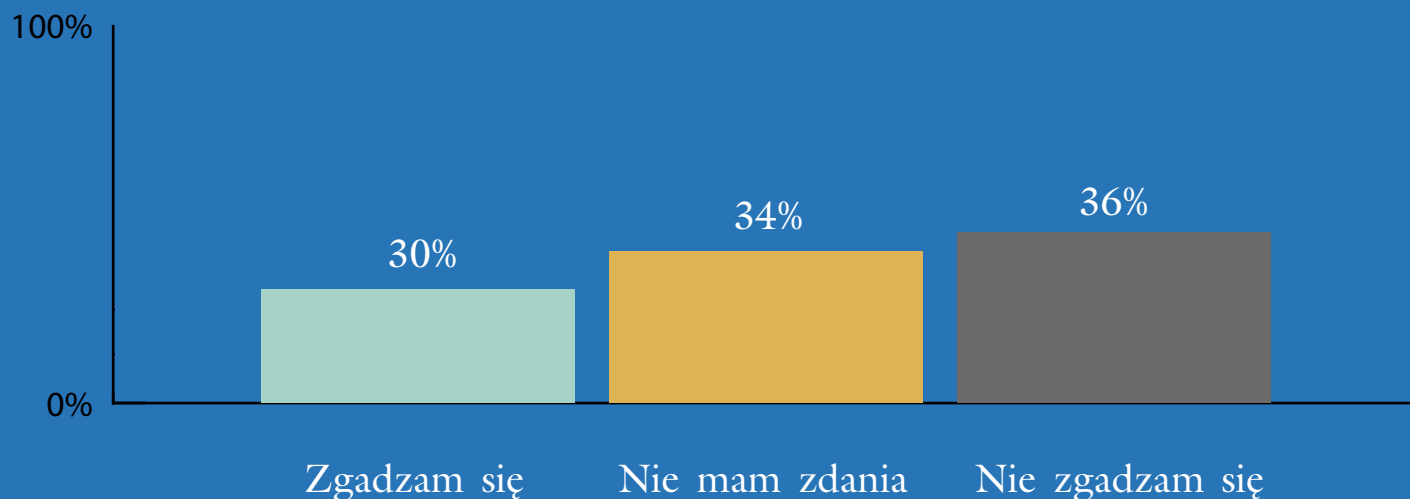
W firmach rodzinnych są bardziej transparentne zasady wynagradzania oraz możliwości planowania ścieżki kariery.



1.4. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna miejsca zatrudnienia niejednokrotnie ma znaczący wpływ na poczucie ogólnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Jak to wygląda w firmach rodzinnych?

Praca w zespole często narażona jest na wszelkiego rodzaju konflikty. Czy w tej kwestii w firmach rodzinnych jest lepiej niż w nierodzinnych?



2. Pozafinansowe aspekty wyboru pracodawcy

Pieniądze uznawane są za główne źródło zaspokojenia potrzeb pracowników, są one również przydatne w celu realizacji potrzeb społecznych. W rezultacie przedsiębiorstwa do motywowania pracowników na każdym szczeblu struktury organizacyjnej stosują przede wszystkim instrumenty finansowe. Czynniki finansowe stanowią podstawowy element decyzji o podjęciu danej pracy, pozostania w niej przez określony czas, a także chęci rozwijania się. Ponadto mogą one podwyższyć samoocenę managera oraz zwiększyć jego morale. Nie są to jednak jedyne motywatory ważne dla pracowników.

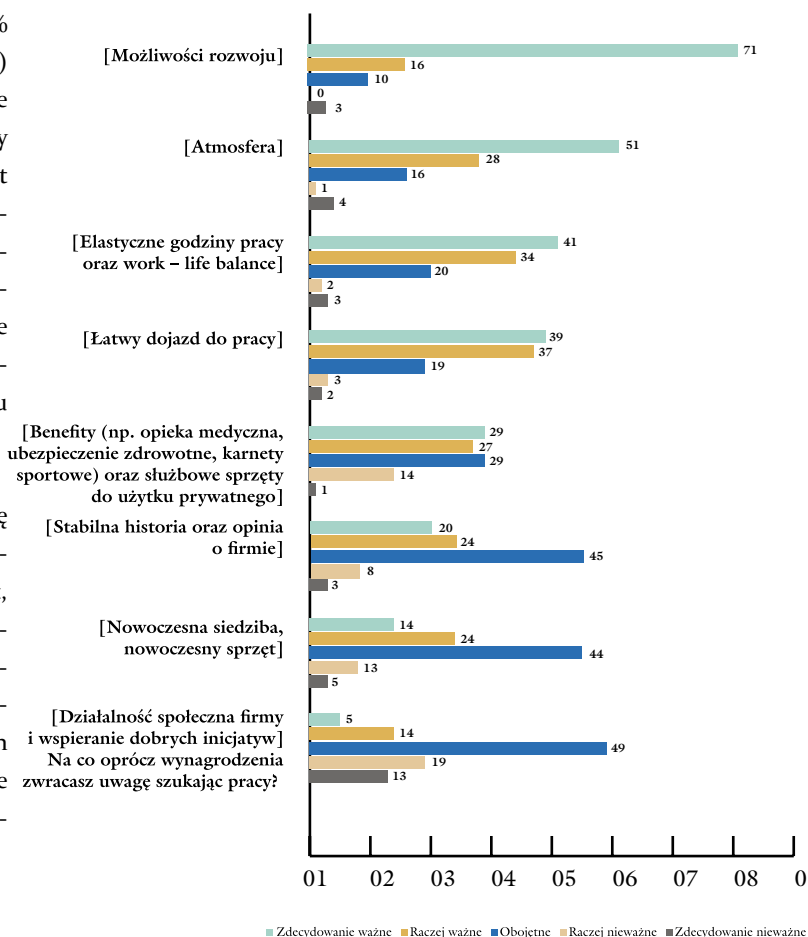
W Polsce coraz częściej kandydaci do pracy patrzą na pracodawcę z perspektywy czegoś więcej niż tylko comiesięcznej pensji na koncie. Kultura organizacyjna, rozwój, work-life balance, atmosfera, praca zespołowa? Na co rynek pracy zwraca uwagę szukając zatrudnienia?

Badanie sprawdzało także najważniejsze czynniki, które wpływają na podjęcie przez kandydatów decyzji o zatrudnieniu u danego pracodawcy, niezależnie czy jest to firma rodzinna czy nie.

Na co oprócz wynagrodzenia zwracasz uwagę szukając pracy?

Najistotniejszym czynnikiem jest dla kandydatów możliwość rozwoju, zdecydowanie zgadza się z tym aż 71% ankietowanych. Na drugim miejscu jest atmosfera (51%) a dalej elastyczne godziny pracy i work life balance oraz łatwy dojazd do pracy. Te czynniki mają większy wpływ niż na przykład dodatkowe benefity. Zgodne jest to z trendem slow life, w którym pracownicy, zwłaszcza z pokolenia Y oraz Z, coraz większą wagę przykładają do zdrowego balansu w życiu prywatnym, oszczędności czasu i ograniczania stresu. Dbałość o te miękkie aspekty zatrudnienia może stanowić wyróżnik pracodawcy, definiujący jego przewagę konkurencyjną na rynku pracowników.

Z kolei obszary, co do których kandydaci wykazują się największą obojętnością to stabilna historia oraz opinia o firmie, nowoczesna siedziba i nowoczesny sprzęt, postrzegane obecnie jako standard oraz działalność społeczna firmy. Ta ostatnia pozostaje obojętna dla kandydatów na etapie poszukiwania pracy, jednak badania potwierdzają, iż dla pracowników już zatrudnionych w firmie świadomość, iż mogą działać dobroczynnie dla środowiska i społeczeństwa jest nierzadko inspirująca i motywująca.



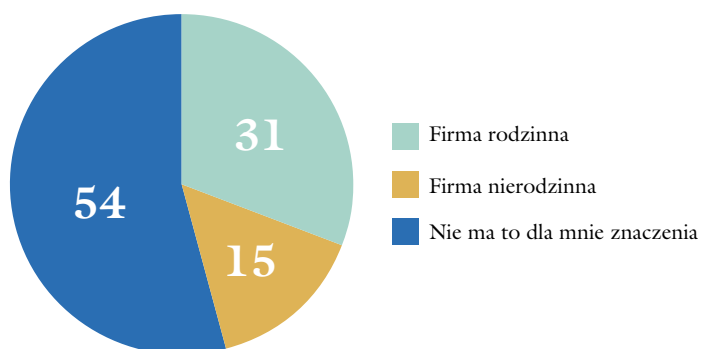
3. Czy rodzinność firmy ma znaczenie?

Zanalizowane zostały już różnice w postrzeganiu poszczególnych obszarów pracy w firmach rodzinnych i pozostałych oraz kluczowe czynniki wpływające na podjęcie decyzji o zatrudnieniu. W tej sekcji sprawdzono, jakie jest ogólne podejście pracowników do firm rodzinnych jako pracodawców. Czy rodzinność ma dla nich znaczenie?

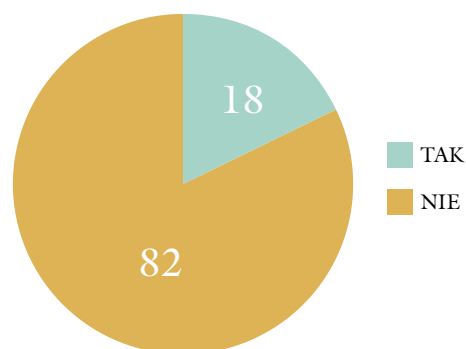
82% badanych deklaruje, że w czasie poszukiwań pracy nie zwraca uwagi na rodzinność firmy. Świadczy to o tym, że wciąż niska jest w społeczeństwie znajomość bądź uznanie dla przewagi, jaką może stanowić rodzinność.

Jednocześnie aż niemal 1/3 przy tych samych warunkach płacowych wolałaby pracować w firmie rodzinnej. Okazuje się więc, że na etapie rekrutacji rodzinność może mieć niewielki wpływ na decyzję kandydata, natomiast staje się istotnym czynnikiem podnoszącym satysfakcję przy długoterminowym zatrudnieniu.

Gdzie wolałbyś pracować przy tych samych warunkach płacowych?



Czy szukając pracy zwracasz uwagę na to, czy firma jest rodzinna czy nierodzinna?



Badani, zapytani o to, czego szukają sprawdzając rodzinność firmy, wskazują na kilka najważniejszych czynników:

- Sensu w działaniu firmy, możliwości rozwoju oraz czy to, co firma robi, ma szansę zmienić świat.
- Wartości, które stoją za rodziną, człowiekiem.
- Rodzinnej atmosfery.
- Patrzenie na pracownika jak na jednostkę a nie jak na grupę pracowników, możliwość rozmów z przełożonymi, brak wyścigu szczurów.
- Gwarancji normalności, jaka stoi za firmą rodzinną.
- Sprawdzam jej wiarygodność poprzez sprawdzenie jej właścicieli.
- Sprawdzam, które pokolenie zarządza firmą oraz czy jest osoba, która w przyszłości będzie prowadzić nadal firmę w rodzinnej atmosferze.

4. Rekomendacje dla właścicieli firm zatrudniających na stanowiska managerskie

Pozyskawszy pracownika, na którym nam zależy, na ważne, eksponowane stanowisko, warto zwrócić uwagę na 5 kluczowych obszarów ważnych w budowaniu polityki personalnej w firmie rodzinnej:

1. Zakładać istotne wsparcie przy wdrażaniu pracownika, tak aby umożliwić mu poznanie środowiska pracy rodziny, ważnych dla niej wartości oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zaangażowanie rodziny we wdrażanie managera jest konieczne w trosce o najwyższą jakość pracy, ale także spójną komunikację i dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa.

2. Mieć na uwadze szacunek dla pracy i docenianie managera zewnętrznego. W sytuacji, gdy nowy pracownik wejdzie w skład zarządu pośród członków rodziny, powinien cieszyć się jednakowym uznaniem, szacunkiem i poważaniem. Co więcej, gdy zatrudniony manager obejmuje stanowisko prezesa zarządu, musi odczuwać pełne poparcie ze strony właścicieli i ich zaufanie co do podejmowanych przez niego decyzji i sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

3. Umożliwiać ciągle podnoszenie kompetencji i rozwój profesjonalny. Połączenie ścieżki rozwoju pracownika z realizacją długofalowych celów strategicznych przedsiębiorstwa pozwoli zbudować lojalność i zaangażowanie managera oraz zapewni mu kulturę pracy analogiczną jak w innych, osiągających sukcesy przedsiębiorstwach.

4. Zaangażować managera zewnętrznego do pracy na rzecz przedsiębiorstwa na równi z właścicielami i członkami rodziny. Pozwoli to budować lojalność pracownika oraz jest pewnego rodzaju wyróżnieniem, rodzącym obustronne zaufanie. Należy jednak pilnować cienkiej granicy pomiędzy życiem zawodowym i sprawami związanymi z działalnością przedsiębiorstwa, aby nie uwikłać managera w kwestie dotyczące innych biznesów rodziny czy nie związane z jego kompetencjami i zakresem obowiązków na danym stanowisku.

Źródło: Lewandowska A., i in., (2017) Narodziny Firmy Rodzinnej, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017, za: Oglaza S. System. motywacji dla managera zewnętrznego.

5. Promować pracę zespołową i włączenie managera zewnętrznego do zespołu zarządzającego przedsiębiorstwem. Jest to szczególnie istotne w kontekście hierarchii w danej spółce, aby członkowie rodziny piastujący stanowiska niższe lub tożsame z managerem zewnętrznym nie mieli większej decyzyjności lub wpływu na decyzje podejmowane przez osobę z zewnątrz.

Dbanie o motywację managera zewnętrznego w firmie rodzinnej polega więc na uwzględnieniu jego kompetencji oraz zakresu odpowiedzialności w życiu firmy i pośród członków rodziny, ale także dobraniu odpowiednich motywatorów finansowych oraz pozafinansowych. Istotne jest poznanie wachlarza możliwości i skomponowanie programu motywacyjnego w taki sposób, aby manager pracujący w firmie rodzinnej nie tylko czuł się poważany i traktowany na równi z członkami rodziny, ale także by czuł się zmotywowany jako pracownik zatrudniony przez właściciela przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Badanie pokazuje, że firmy rodzinne mają pewien zestaw wyróżniających się cech i dzięki temu mogą stać się wyjątkowymi miejscami pracy. Kandydaci najbardziej zwracają uwagę na płaską strukturę decyzyjną, która ułatwia szybkie podejmowanie decyzji i uruchamianie zupełnie nowych pomysłów bez filtrowania ich przez złożone pionory struktury zarządczej. Szczególną uwagę przywiązują także do faktu, iż zarządzanie w firmach rodzinnych oparte jest na wartościach, a człowieka postrzega się jako indywidualną jednostkę, a nie tylko koszt.

W rekrutacji najważniejsze dla kandydatów są możliwości rozwoju, atmosfera w pracy i elastyczne godziny pracy. Zadbanie o te elementy i właściwe ich komunikowanie może przynieść znaczną poprawę efektywności w rekrutacji pracowników. Postrzeganie rodzinności przez kandydatów zmienia się w zależności od etapu zawodowego. Nie ma ona wpływu na podejmowanie decyzji o zatrudnieniu przez kandydata na etapie poszukiwania pracy, co świadczy o wciąż niskiej świadomości przewag, jakie może oferować firma rodzinna oraz o pewnej obawie związanej ze stereotypem przedsiębiorczości w Polsce. Natomiast, praca w firmie rodzinnej jest czynnikiem wpływającym na podnoszenie satysfakcji zawodowej dla osób, które już zdecydowały się tę współpracę nawiązać.

Kluczowe wyzwania dla firm rodzinnych, które chcą powiększać swoje zespoły pracownicze i utrzymywać w firmie najlepsze talenty, będzie stanowić poprawa innowacyjności i kreatywności, a także podniesienie transparentności i ujednoczenie systemów wynagrodzeń oraz możliwości budowania ścieżki kariery. Dlatego też, jesteśmy przekonani, iż praca w firmie rodzinnej w najbliższych latach będzie stanowić bardzo inspirujące wyzwanie, gdyż przedsiębiorcy, obchodząc 30-lecie wolności gospodarczej w Polsce, coraz częściej myślą o przekazaniu firm do kolejnego pokolenia. Zmiana pokoleniowa jest wielkim wyzwaniem, jak wynika z raportu, również dla pracowników, którzy potrzebują czasu na zbudowanie zaufania wobec nowych zarządów, ale równocześnie może to być wielka nowa szansa na ciekawe wyzwania. Zmiana pokoleniowa wiąże się często z rekonstrukcją modelu biznesowego, koniecznością poprawy efektywności, wprowadzeniem nowych standardów zarządczych. Zmotywowa-

ni, odważni i pełni kreatywnych pomysłów pracownicy będą szeroko potrzebni i znajdą w firmach rodzinnych możliwość realizowania ciekawych wyzwań.

Głęboko wierzymy, że przedsiębiorstwo rodzinne może stanowić wspaniałe miejsce rozwoju zawodowego dla wszystkich, dla których wartości wpisane w firmę są ważne.

Informacje o organizacji badania:

Badanie przeprowadzone przez Instytut Biznesu Rodzinnego, w okresie czerwiec-lipiec 2019 Metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). W badaniu wzięło udział 100 osób. Kwestionariusz badania opracowany został przez ekspertów Instytutu Biznesu Rodzinnego pracujących na co dzień z przedsiębiorstwami rodzinnymi.

1. Płeć:

Kobieta	Mężczyzna
55%	45%

2. Wiek:

18-24	25-30	31-40	41-50	50 i więcej lat
12%	33%	36%	13%	6%

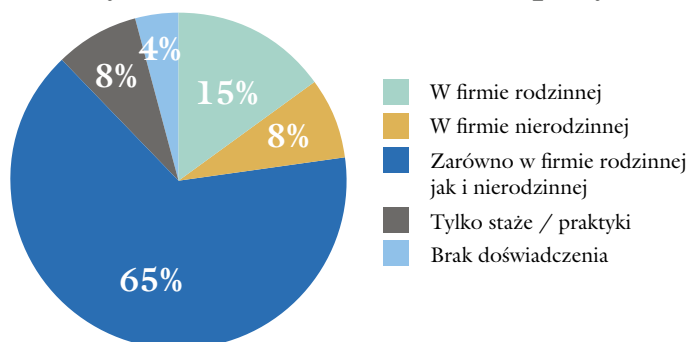
3. Miejsce zamieszkania:

Wieś	7%
Miasto do 50 tys. mieszkańców	13%
Miasto od 51 tys. do 150 tys. mieszkańców	23%
Miasto od 151 tys. do 500 tys. mieszkańców	22%
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	35%

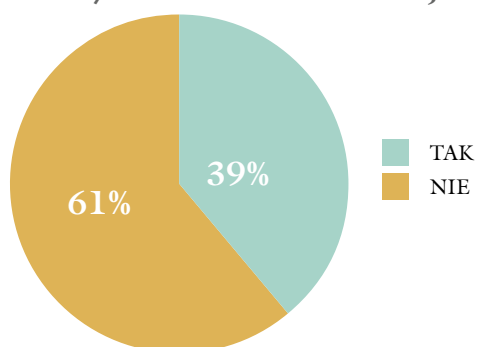
4. Wykształcenie:

Średnie	14%
Wyższe licencjackie / inżynierskie	20%
Wyższe magisterskie	48%
Doktoranckie	2%
Wyższe + ukończone studia podyplomowe / MBA	16%

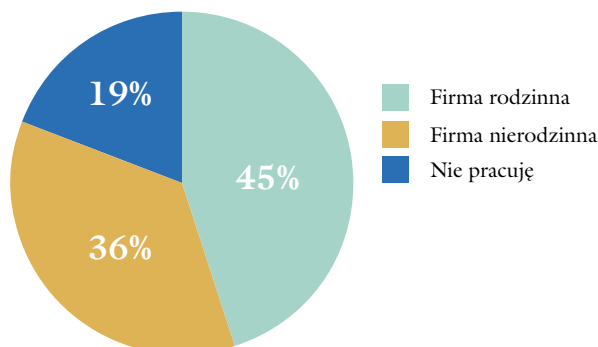
5. Dotychczasowe doświadczenie w pracy:



6. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy brałeś/brałaś udział rekrutacji?



7. Gdzie obecnie pracujesz?



Bibliografia:

1. de Kok J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, Volume: 44.
2. Gulbrandsen T., (2005) Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises, Volume: 18.
3. Instytut Biznesu Rodzinnego, Raport: Firma Rodzinna to Marka., Poznań 2018, www.ibrpolska.pl.
4. Lewandowska A., i in., (2017) Narodziny Firmy Rodzinnej, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017, za: Ogłaza S. System. motywacji dla menedżera zewnętrznego.



Instytut Biznesu Rodzinnego jest think tankiem zajmującym się pozyskiwaniem i upowszechnianiem wiedzy o firmach rodzinnych w Polsce. Powstał z inicjatywy dr Adrianny Lewandowskiej, zaangażowanej od wielu lat zarówno naukowo, jak i biznesowo w tematykę przedsiębiorczości rodzinnej. Celem działania Instytutu Biznesu Rodzinnego jest zwiększanie poziomu profesjonalizacji polskich firm rodzinnych, poprzez szerzenie wiedzy, dobrych praktyk, prowadzenie i publikowanie wyników badań naukowych, rozwój i szerzenie wiedzy oraz wymianę doświadczeń krajowych i zagranicznych.

Znajdziesz nas na:



ibrpolska.pl



facebook.com/IBRPolska



instagram.com/ibrpolska



linkedin.com/company/ibrpolska



twitter.com/ibrpolska

Poznaj nasze wydarzenia



Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych,
16-17 marca 2020 r., Poznań – www.kongrsfirmrodzinnych.pl



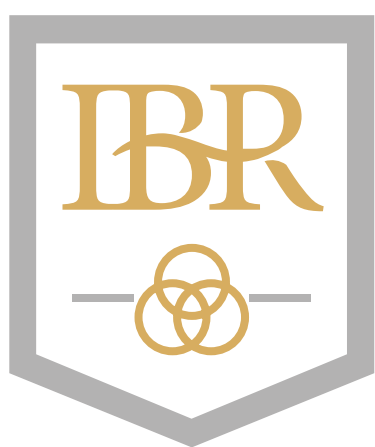
Konkurs Firma Rodzinna Roku, zgłoszenia przyjmujemy do 31 października 2019 – www.firmarodzinnaroku.pl



Kongres Next Generation,
17-18 października 2019 r., Poznań – www.nextg.pl



Akademia Sukcesora, grudzień 2019 r. - sierpień 2020r.,
Poznań – www.akademiasukcesora.pl



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

