

## PRACOWNICY FIRMY RODZINNEJ



- 4\_**    **Jestem sukcesorem. Po co mi coś więcej?**  
| Jarosław Błaszczak
- 8\_**    **Firma rodzinna jako atrakcyjny pracodawca**  
| Oliwia Samelak
- 10\_**   **Ogród synergii**  
| Milena Jastrzębska
- 14\_**   **Jak wprowadzenie lean management  
wpływa na pracowników i organizację**  
| Andrzej Krótki
- 16\_**   **Jeśli zadbasz o swoich pracowników,  
oni zatroszczą się o Twoich klientów**  
| Katarzyna Ulma-Raszkowska
- 19\_**   **Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są  
najważniejsi**  
| Maciej Sasin
- 22\_**   **Gdzie diabeł nie może... –  
czyli Prezeska w Firmie Rodzinnej**  
| Iwona Pękala
- 28\_**   **Branża przyjazna kobietom?  
Zapraszamy do IT!**  
| Anna Baron-Jaworska
- 30\_**   **Kobiety o kobietach w biznesie**  
| Joanna Idczak
- 35\_**   **Perspektywy współpracy z egipskimi firmami  
rodzinnymi**  
| Gniewomir Pieńkowski
- 38\_**   **Kongres Firm Rodzinnych „Odnowa od nowa”**

## relacje

**Wydawca:**

Stowarzyszenie  
Inicjatywa Firm Rodzinnych  
Al. Jerozolimskie 154  
02-326 Warszawa  
[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)



Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

**Skład:**

Pracownia Register  
[www.pracowniaregister.pl](http://www.pracowniaregister.pl)

**Szablon projektu:**

RECEVENT  
[www.recevent.pl](http://www.recevent.pl)

**Okładka:**

Freepik

**Fotografie ilustracyjne:**

Freepik

---

Kopowanie, przedruk,  
rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów czasopisma  
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ  
DYSTRYBUOWANY  
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo  
do skracania artykułów  
bez naruszania zasadniczych  
myśli autora oraz możliwość  
dokonywania niezbędnych  
poprawek i dopisywania  
śródtytułów.

---



**Maria Adamska**

Redaktor Naczelna,  
maria.adamska@firmyrodzinne.pl  
www.firmyrodzinne.pl



## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Czterdziesty ósmy numer RELACJI znowu w centrum uwagi stawia ludzi. I słusznie, pracownicy to przecież najważniejszy zasób każdej firmy rodzinnej. A dodajmy, że też bardzo specyficzny, ze względu na charakterystykę zespołu pracowników – są tu przecież osoby z rodziny oraz spoza rodziny. Taki skład osobowy to może być obietnica lojalności, zaangażowania czy przywiązania do firmy, ale również odwrotnie – mieszanka wybuchowa o przeciwnych wartościach, interesach i punktach widzenia. Dochodzi do tego zróżnicowany stosunek właściciela do pracowników z rodziny i spoza niej. A więc zarządzanie personelem z pewnością różni się w firmach rodzinnych od tych nierodzinnych.

Pracownicy w firmach rodzinnych to także sukcesory, na mniej czy bardziej zaawansowanym etapie sukcesji. Ich życie w firmie, i nie tylko, może wydawać się osobom postronnym usłane różami. Bo wszystko dostają na tacy. Nie muszą rywalizować o stanowisko, mogą być mało zainteresowani firmą, mogą mieć słabe kwalifikacje, a i tak dostają władzę. Ale czy rzeczywiście? Czy zadowolają się łatwą drogą wytyczoną przez rodzinny biznes? Czy mają ugruntowane poczucie własnej wartości? O niektórych rozterkach i wątpliwościach młodych pracowników z rodziny opowiada na własnym przykładzie Jarosław Błaszczak, współwłaściciel firmy rodzinnej Słodycze z Pomysłem.

Innym wątkiem zarządzania personelem jest konkrowanie lokalnych firm rodzinnych z dużymi korporacjami o pracowników. *Firmy rodzinne dysponują wieloma atutami, które mogą wykorzystać w walce o najlepszych pracowników* – pisze Oliwia Samelak w artykule „Firma rodzinna jako atrakcyjny pracodawca. Jak to zrobić?”. *Mogą być wzorami społecznymi, promować „work-life balance”, zarządzać poprzez wartości i akcentować swoje „ludzkie oblicze”.*

Konkretny przykład efektywnej polityki personalnej firmy rodzinnej Wac-Woj, doskonale radzącej sobie z budowaniem zaangażowania pracowników, opisuje Maciej Sasin w swoim artykule „Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są najważniejsi”. Sukcesu firmy upatruje on w podejściu właścicieli do pracowników. *Podejście to polega na inwestowaniu w odpowiednich pracowników, starannie prowadzony proces rekrutacji i silnie oddziałujące wartości założycieli na pracowników firmy.*

Oprócz przywołanych wyżej, w sekcji tematu przewodniego „Pracownicy firmy rodzinnej” znajdziemy ponadto opisy wielu dobrych praktyk i narzędzi motywacyjnych, które mogą zainspirować właścicieli do przemyślenia prowadzonej polityki personalnej.

Pragnę także zwrócić uwagę Drogich Czytelników na tematykę kobiet w biznesie rodzinnym, który był szeroko omówiony w poprzednim numerze RELACJI, a w bieżącym doczekał się godnej kontynuacji. Autorki trzech ciekawych artykułów pokazują jeszcze inne perspektywy tego zagadnienia. Same tytuły mówią za siebie: Iwona Pękała „Gdzie diabeł nie może... – czyli Prezeska w Firmie Rodzinnej”, Anna Baron-Jaworska „Branża przyjazna kobietom? Zapraszamy do IT!” i Joanna Idczak „Kobiety o kobietach w biznesie. Wyzwania na drodze do stawiania się kobietą sukcesu”. Interesujące, prawda?

Zachęcam do przeczytania całego numeru i życzę przyjemnej lektury. ●

# Jestem sukcesorem. Po co mi coś więcej?



Według najbardziej krzywdzącego stereotypu sukcesora firmy rodzinnej, jest to pozbawiona ambicji osoba, która na nic nie musiała sama zapracować, która wszystko dostała na tacy i która tylko odcina kupony od nieswojego wysiłku.

Jestem przekonany, że jako sukcesorzy codziennie zadajemy kłam takim bzdurnym opiniom poprzez swoją ciężką pracę w naszych firmach. Ale w wielu przypadkach nie porzucamy tylko na tym. Chcemy czegoś więcej.

Tylko właściwie do czego jest to nam potrzebne? Czemu nie wystarcza nam to, co daje rodzinna firma?

Aby to zilustrować, użyję dziś najbliższego mi przykładu – mojego własnego. Z góry przepraszam, jeśli ktoś odbierze ten tekst jako jedno wielkie samochwalstwo. Nie jest to moja intencja. Mam nadzieję, że dzięki opowieści o mnie samemu uda mi się ukazać coś, co być może jest udziałem większej grupy sukcesorów.

Spróbuję opowiedzieć moją historię na dwa sposoby. Za kilka minut wyłożę zupełnie wprost, co jest dla mnie jej sednem. Ale najpierw zapraszam do przeżycia ze mną, oczywiście w wyobraźni, czterech krótkich scenek, które zdarzyły się naprawdę przez ostatnie półtora roku mojego życia.



**Jarosław Błaszczak**

współwłaściciel i dyrektor zarządzający w firmie rodzinnej B&B Słodycze z Pomysłem. Również specjalista w zakresie polityki i historii politycznej państw anglosaskich. Na krótko przed wydaniem tego numeru został doktorem nauk.

## Scenka 1

Miejsce akcji: przestrzeń wirtualna.

Zostałem zaproszony na zdalne spotkanie z grupą uczniów liceum, które sam skończyłem. Zorganizowała je pracująca w naszej szkole doradczyni zawodowa. Celem cyklu spotkań było pokazanie młodzieży, na praktycznych przykładach starszych koleżanek i kolegów, różnych zawodów. Ja miałem być przykładem życia przedsiębiorcy. Przez poprzedni tydzień uczniowie mogli zgłaszać pytania



do mnie. Uzbierała się całkiem długa lista. Jedno z nich brzmiało mniej więcej tak:

– Gdy chodził pan do naszej szkoły, pana rodzice mieli już firmę, a pan wiedział, że chce kiedyś w niej pracować. Dlaczego w takim razie nie poszedł pan na studia ekonomiczne? Czemu stosunki międzynarodowe?

– No cóż, jeśli mam być zupełnie szczerzy... Właśnie dlatego, że miałem już z grubsza ułożone, bezpieczne plany zawodowe. Uznałem, że moje studia mogą być niepraktyczne. Chciałem, żeby były intelektualną przygodą. Kiedy byłem uczniem tej szkoły, byłem niezły z wos-u. Fascynowała mnie polityka międzynarodowa. Pewnie moi koledzy po SGH czy wydziale zarządzania teraz lepiej prowadzą firmy... ale dla mnie było warto.

## Scenka 2

Miejsce akcji: siedziba stałego podwykonawcy naszej firmy rodzinnej.

Przyjechałem tu po odbiór pewnego zamówienia. Właściciel zaprzyjaźnionego zakładu z przepaszającym uśmiechem wskazuje mi krzesło w swoim pokoju.

– Oj, chłopaki na produkcji jeszcze nie skończyły. Jeszcze kilka minut, panie Jarku.

– No dobrze, dobrze, ale nie za długo, bo za godzinę mam radio.

– A tak, pana tata coś wspominał... Pan mówi w radiu o polityce, tak?

– Tak... ale zwykle o takiej raczej egzotycznej polityce.

– Egzotycznej? Czyli jakiej?

– Na przykład dzisiaj będę mówił o polityce Wysp Salomona.

## Scenka 3

Miejsce akcji: studio dźwiękowe, gdzie nagrywana jest pewna znana wśród miłośników tej tematyki audycja o polityce międzynarodowej.

Czekamy na rozpoczęcie nagrania. Prowadzący przegląda swoje notatki i dopytuje:

– To jak dokładnie powinienem pana przedstawić na antenie? Instytut, wydział?

– Szczerze mówiąc, wolałbym bez tego. Nie pracuję na uczelni, utrzymuję się z czegoś zupełnie innego.

– O, a z czego?

– Prowadzę z rodzicami i bratem firmę rodzinną.

– A co dokładnie robicie?

– Słodycze. Na przykład produkujemy tradycyjne krówki.

## Scenka 4

Miejsce akcji: no właśnie...

Siedzę w pokoju, a nawet za biurkiem, dyrektora zarządzającego firmy rodzinnej zatrudniającej ok. 40 osób. To mój pokój i moje biurko. Normalnie po drugiej stronie siadają nasi pracownicy. Staram się dbać o serdeczne i partnerskie relacje, ale koniec końców – to ja jestem szefem. Ale nie dziś. Dzisiaj siedzę tu cały w stresie, pod rzadko zakładanym do pracy krawatem, a przede mną tylko laptop z włączoną kamerką. Wiem, że za moment zaczniesz się jedna z najbardziej wymagających intelektualnie godzin mojego życia. I moja dyrektorska władza na nic się teraz nie zda. Po chwili na ekranie odzywa się miły głos z profesorskim tytułem:

– Dzień dobry, witam państwa serdecznie na zdalnym egzaminie doktorskim, który dziś przed komisją egzaminacyjną w składzie tu obecnym zdawać będzie pan mgr Jarosław Błaszczak...

Jestem sukcesorem niezłe prosperującej firmy rodzinnej. Wiodę dość wygodne w sensie materialnym życie. Mamy mocno zaawansowaną sukcesję, tata oddał mi naprawdę sporo samodzielnej decyzyjności. Jako dyrektor naszego przedsiębiorstwa mogę czuć się ważny (choć z każdym rokiem coraz lepiej rozumiem, że w parze z władzą zawsze idzie odpowiedzialność). Jakby nie patrzeć, mam całkiem fajne i komfortowe życie zawodowe.

Ale jednak jestem też politologiem. Czasem ktoś rzuci złośliwy żart w stylu: nie no, stary, może skończyłeś studia politologiczne, ale przecież prowadzisz firmę. Owszem, żyję z firmy. Mimo to czuję się jednak w miarę aktywny zawodowo także jako politolog: mam na koncie jakieś publikacje naukowe, od prawie ośmiu lat co jakiś czas tłumaczę polityczne zawiłości w mediach, co zmusza mnie do bycia na bieżąco z wydarzeniami, a teraz jeszcze obroniłem doktorat. W swoich oczach jestem politologiem. Takim prawdziwym.





## Tylko po co?

Po co mi święta takie jak ostatnie Boże Narodzenie, spędzone niemal w całości na czytaniu lektur do egzaminu? Po co mi te nieraz bardzo frustrujące momenty, gdy w ramach normalnych w świecie nauki mechanizmów, jak choćby recenzje artykułów czy prac na stopnie naukowe, muszę wciąż uczyć się pokory wobec tego, jak dużo jeszcze nie wiem i nie umiem? Po co mi stres towarzyszący każdemu radiowemu wejściu na żywo w roli „eksperta” (na szczęście wraz z doświadczeniem coraz lepiej poddający się kontroli)? Nie zarabiam na tym pieniędzy.

Przychodzą mi do głowy dwie odpowiedzi. Nie podejmuję się orzekać, która jest ważniejsza. W moim przypadku obie są prawdą.

Pierwsza w gruncie rzeczy już padła w scenie ze spotkania z uczniami mojego liceum. Znam sukcesorki i sukcesorów, którzy po pracy wracają do domu i zaczytują się literaturą z obszaru zarządzania, finansów czy innych dziedzin przydatnych w naszej pracy w firmach rodzinnych. Dyskutują o tym ze swoimi drugimi połówkami. Żyją tym, to ich największa pasja. Szanuję to bardzo, a nawet na swój sposób podziwiam.

Ale ja tak nie mam. Owszem, dawno temu zrezygnowałem z posiadania służbowego komputera stacjonarnego, laptop zawsze jedzie ze mną do domu, a ostatnio w coraz większym stopniu przenosimy zasoby informatyczne naszej firmy w chmurę. To wszystko sprawia, że mogę zajmować się firmą również poza biurem i coraz częściej to robię. Ale mam bardzo silną potrzebę, aby nie porzucać innych swoich pasji, aby nadal się w nich rozwijać. Chcę, aby były moją odskocznią od firmy, moim resetem mózgu, moją strefą relaksu. Politologia nie jest jedyną taką pasją, ale tutaj skupiam się na jej przykładzie.

Na kongresach i spotkaniach firm rodzinnych czasem jak mantrę powtarzamy te statystyki pokazujące, jak niewielka część potencjalnych sukcesorów – dzieci właścicieli firm – staje się nimi w rzeczywistości. Moim zdaniem jest naprawdę ogromnie ważne, aby ci, którzy jednak podejmują to wyzwanie, mieli przestrzeń do realizowania się również gdzie indziej. Dlatego doceniam podejście moich rodziców-wspólników, a także pracowników, którzy zawsze z pełną wyrozumiałością i akceptacją przyjmowali

*Chyba każda sukcesorka  
czy sukcesor zada sobie pytanie:  
a jak potoczyłoby się  
moje życie, gdyby mama i tata  
nie mieli firmy?*

moje „nie mogę teraz, bo za godzinę mam radio” albo „nie pojadę tam jutro, bo muszę być na uczelni”.

Jako facet będący już coraz bliżej czterdziestki śmiem twierdzić, że prędzej czy później chyba każda sukcesorka czy sukcesor zada sobie pytanie: a jak potoczyłoby się moje życie, gdyby mama i tata nie mieli firmy? To może być trudny moment. Ale uważam, że posiadanie rozwiniętego, satysfakcjonującego życia poza firmą znacznie łagodzi ewentualne frustracje, jakie może rodzic nasza sytuacja zawodowa. To oczywiście może i powinno dotyczyć życia prywatnego, ale nie zaniedbujmy też pasji naukowych, sportowych czy jakichkolwiek innych.

Drugą odpowiedź starałem się ukazać przytaczając ostatnią z powyższych scen, scenę rozpoczęcia mojego ostatniego, najtrudniejszego egzaminu przed dopuszczeniem do obrony pracy doktorskiej.

Jak już wspomniałem, jako sukcesorzy przeważnie mamy w firmie władzę, choć jej zakres może różnić się w zależności od wielu czynników, na czele z modelem i stopniem zaawansowania sukcesji. Wielu ludzi mówi, a jeszcze więcej pewnie myśli, że zawdzięczamy naszą władzę czy szerszą pozycję w firmach wyłącznie temu, czyimi jesteśmy dziećmi. Oczywiście z naszej perspektywy jest to bardzo krzywdzące, bo zupełnie pomija fakt, że każde kolejne pokolenie wnosi do firm rodzinnych własny, istotny wkład. Każde z nas potrafi pewnie wyrecytować, jakie innowacje czy zmiany wprowadził czy wprowadziła. Ale ludzie gadają, a nam nie zawsze udaje się być ponad tym.

Tymczasem dla egzaminujących mnie tamtego dnia wybitnych politologów nie miało najmniejszego znaczenia, czyim jestem dzieckiem. Słuchacze audycji, w których czasem występuję, w ogromnej większości zapewne nie wiedzą o istnieniu naszej małej firmy. W obu sytuacjach



nie mógłbym zamaskować własnego braku wiedzy, umiejętności czy doświadczenia tak, jak zrobiłbym to w firmie, czyli korzystając z pomocy taty lub brata, bardziej kompetentnych w danej dziedzinie pracowników czy partnerów zewnętrznych. Jestem tam zdany na siebie.

Gdy to piszę, wyobrażam sobie (zachowując wszystkie proporcje, bo przecież ja tylko mówię, to dość bezpieczne zajęcie), że to samo muszą czuć sukcesorzy pasjonujący się pilotażem samolotów, alpinizmem czy nawet większością mniej ryzykownych sportów. Jasne, wszędzie tam można skorzystać z jakiejś formy pomocy. Ja też zawsze mogę poprosić o przerwanie nagrania podcastu, a nawet w audycjach radiowych na żywo są metody, aby w mało zauważalny dla słuchacza sposób dać znać prowadzącemu, że nie jestem przygotowany na taki kierunek rozmowy. Nie chodzi tu zatem o zaglądanie w oczy śmierci – rozumianej dosłownie lub, jak w moim przypadku, całkowicie metaforycznie.

Sednem sprawy jest działanie i osiąganie sukcesów, choć czasem też ponoszenie porażek, całkowicie na własny

rachunek. Dla ludzi, którzy do wszystkiego w swoim życiu doszli sami, to najbardziej naturalna rzecz na świecie. Ale dla nas, sukcesorów firm rodzinnych, to czasem sposób na udowodnienie, że chociaż tak dużo dostałam czy dostałem od rodziców, to ja też w jakiejś dziedzinie tak potrafię. Udowodnienie światu, ale przede wszystkim, przynajmniej dla mnie to najważniejsze – samemu sobie.

Wielu sukcesorów realizuje tę potrzebę zakładając własne firmy, w które angażują się obok swoich macierzystych firm rodzinnych. Inni, a według statystyk jest ich zdecydowana większość, mówią rodzicom: kocham was bardzo, zawsze będziecie dla mnie ważni jako rodzina, ale nie chcę waszej firmy. I po prostu budują własną karierę zawodową zupełnie gdzieś indziej, w sensie branży, miejsca lub obu jednocześnie. Każda z tych ścieżek ma swoje zalety i wady. I każda jest dobra, jeśli my się z nią dobrze czujemy.

Ale być może pasję i firmę, samodzielność i firmę, da się pogodzić.

Nie wiem, ja tam próbuję. ●

# Firma rodzinna jako atrakcyjny pracodawca

## *Jak to zrobić?*

Przedsiębiorstwa rodzinne słyną z płaskich struktur organizacyjnych, różnorodnego zakresu obowiązków i osobistego kontaktu z kierownictwem firmy. Pomimo tego, jako pracodawcy, często nie cieszą się szczególnym zainteresowaniem kandydatów. Europejski Barometr Firm Rodzinnych publikowany przez firmę doradczą KPMG wykazał, że 65 procent firm rodzinnych postrzega niedobór wykwalifikowanych pracowników jako swoje główne wyzwanie.

W „wojnie o talenty” wygrywają duże korporacje. Wśród personelu utarło się przekonanie, że w małych i średnich firmach poziom wynagrodzenia i możliwości kariery są ograniczone. Ponadto w większości przypadków firmy rodzinne nie są tak dobrze znane opinii publicznej jak duże koncerny, które inwestują znacznie więcej w działania wizerunkowe.

Mimo tak wielu wyzwań, przedsiębiorcy rodinni mają jednak duże szanse na zaspokojenie potrzeb swoich pracowników w przyszłości. Mogą zyskać na atrakcyjności jako pracodawcy, wykorzystując swoje naturalne cechy wynikające z ich „rodzinności”. Co mogą robić właściciele firm rodzinnych, aby to właśnie w ich firmach chcieli pracować najlepsi?

### 1. Przejąć rolę „inkubatora rozwoju” w regionie

*„Kiedy prowadzisz firmę, przestań martwić się, że wyszkolisz ludzi, a oni odejdą. Martw się tym, że ich nie wyszkolisz, a oni zostaną!”*

Richard Branson, brytyjski miliarder

Firmy rodzinne są często dobrze znane w swoim regionie, mają więc możliwość kształtowania wizerunku poprzez zaangażowanie społeczne i przejmowanie



**Oliwia Samelak**

magister psychologii i ekonomii, wykładowczyni akademicka na kierunku Psychologia w biznesie. Zajmuje się specyfiką działania przedsiębiorstw rodzinnych. Założycielka Oliwia Samelak Meaning of Life. Liderka Klubu Przedsiębiorczych Mam w Poznaniu.

odpowiedzialności za edukację. Rola „inkubatora rozwoju” może być w tym kontekście ciekawym rozwiązaniem. Zwłaszcza na obszarach wiejskich, firmy, które słyną z doszkalania i rozwijania pracowników, z pewnością zyskają renomę „dobrego pracodawcy”. Ponadto członkowie rodzin biznesowych mogą być postrzegani jako odnoszący sukcesy i pełnić rolę modeli zachowań przedsiębiorczych w społeczeństwie.

### 2. Promować „work-life balance”

*„Ludzie przed śmiercią żałują, że pracowali tak ciężko”*

Bronnie Ware, przez kilka lat rozmawiała z ludźmi, którym zostało ostatnie kilka miesięcy życia

Tak zwani Millenialsi (pokolenie Y) to osoby, które przeciętnie teraz są w wieku 24-35 lat i jeszcze pamiętają czasy bez Internetu. Szacuje się, że do 2025 roku będą





stanowić nawet 75% całkowitej siły roboczej. Jest to generacja, dla której o wiele mniej istotne staje się „posiadanie”, a o wiele ważniejsza jakość życia i równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Firmy rodzinne, które wykorzystają ten trend i będą wspierać *work-life balance* swoich pracowników, na pewno wygrają batalię o najlepszych z dużymi korporacjami. Umiejętność nałożenia na pracowników odpowiedniego zakresu obowiązków i nauczenie ich dobrego gospodarowania sobą w czasie, jest kluczowym zadaniem pracodawców.

### 3. Zarządzać w oparciu o wartości

*„Prawie połowa pracowników z pokolenia Y nie podjęła się w pracy wykonania projektu, który kłócił się z ich osobistym systemem wartości i zasadami etycznymi”*

Natalia Pisarek, lider zespołu  
Human Capital Consulting w Deloitte

Przedsiębiorstwa rodzinne „urodziły się z określonymi wartościami, które innym jest bardzo trudno wymyślić i wdrożyć”. Te firmy są znane z silnych kultur organizacyjnych – kultur, na które często duży wpływ ma wizja, styl i wartości założyciela i które są utrzymywane przez pokolenia. Te kultury jednoczą pracowników we wspólnym celu i tworzą lojalność siły roboczej. Przy odpowiednim zarządzaniu, silna kultura może stanowić główną przewagę konkurencyjną firmy rodzinnej, która chce przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. Kwestia „zarządzania przez wartości” jest szczególnie ważna dla młodszych generacji na rynku pracy.

### 4. Pokazywać ludzkie oblicze

*„Nie interesuje mnie kim jesteś, jak zarabiasz na życie. Chcę wiedzieć, za czym tęsknisz i o czym ośmielasz się marzyć wychodząc na spotkanie tęsknocie swego serca.”*

Oriah Mountain Dreamer

Aby zostać zauważonym i zdobyć zainteresowanie potencjalnych pracowników, równie ważne jest pokazanie swojej obecności. Wszyscy słyszeli o dużych firmach, mniejsze firmy rodzinne są często znane tylko w swoim regionie i dlatego muszą zwracać na siebie większą uwagę. Można zaprezentować firmę na okolicznych uczelniach lub przyciągać kandydatów do pracy za pomocą aktualnej



i atrakcyjnej wizualnie strony z ofertami karier. Warto również prowadzić profile na portalach społecznościowych. Tam w szczególności młodzi kandydaci do pracy dowiadują się o możliwościach zatrudnienia u potencjalnych pracodawcach. Najważniejsze jest to, aby firma pokazała „ludzką twarz”, by właściciele przedsiębiorstw rodzinnych nie bali się pokazywać własnego oblicza. Ludzie szukają w pracy nie tylko gratyfikacji finansowej, ale także osób, z którymi będą mogli się identyfikować.

Podsumowując, firmy rodzinne dysponują wieloma atutami, które mogą wykorzystać w walce o najlepszych pracowników – mogą być wzorami społecznymi, promować *work-life balance*, zarządzać poprzez wartości i akcentować swoje „ludzkie oblicze”. „Nasze wartości sięgają prawie 20 lat wstecz i nadal określają naszą działalność dzisiaj”, powiedział Torben Østergaard-Nielsen, dyrektor generalny United Shipping and Trading Company (USTC). „Nie zatrudniamy nikogo, kto nie identyfikuje się z naszymi wartościami”. ●



# Ogród synergii

*czyli jak stworzyć zespół, który rośnie razem z właścicielem*

Jednym z największych wyzwań, z jakim trafiają do mnie właściciele i menedżerowie polskich firm, jest zbudowanie zaangażowanego zespołu. W firmach rodzinnych według moich doświadczeń najczęściej zespoły buduje się po omacku, intuicyjnie, a wraz z nabywaniem doświadczenia coraz bardziej świadomie.

Świadomość ta zwykle dotyczy jednak zatrudniania jednostek – przedsiębiorcy uczą się, jak sprawdzić umiejętności, kompetencje czy wartości kandydata. Nawet jeśli jednostkowo zatrudniają właściwe osoby, czasami na poziomie zespołu coś nie gra. Tu z pomocą przychodzi model FRIS®, czyli narzędzie, które dodaje inny wymiar, według którego możemy patrzeć na efektywność pracy zespołu.

Wyobraź sobie, że Twoja firma jest jak ogród. Zamknij na chwilę oczy i pomyśl o tym, jak wygląda ten ogród.

- Jak duży jest ten ogród?
- Co się w nim znajduje – jakie rośliny, drzewa? A może tylko trawa?
- Czy jest zadbany? Podlany?
- Czy ma wystarczająco słońca?
- Kim Ty jesteś w swoim ogrodzie?

Zdecydowałam się przedstawić model FRIS® na przykładzie metafory ogrodu, bo wierzę, że w ten sposób będzie łatwiejszy do zrozumienia. W każdym zespole mamy różne osoby, które pełnią w nim różne role. Według modelu FRIS® to, jaką pełnimy rolę w zespole, w dużej mierze zależy od naszego stylu myślenia. Model wyróżnia 4 Style Myślenia.

## 1. Styl Myślenia – Zawodnik

W naszym zespołowym ogrodzie można porównać Zawodnika do Sekatora. Dzięki temu, że mamy Sekatora, możemy



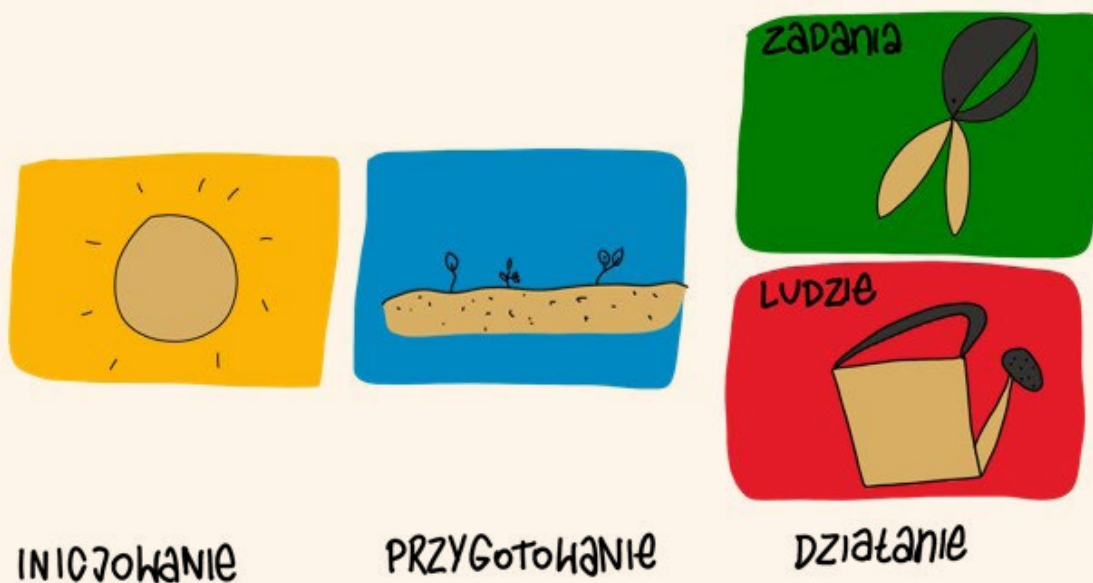
**Milena Jastrzębska**

przedsiębiorca, trener biznesu, certyfikowany trener FRIS® Style Myślenia, współwłaściciel w ORLINSKY Salony Optyczne, praktyk myślenia wizualnego

nadać kształt naszemu ogrodowi. Wyciąć niepotrzebne chwasty, wytyczyć najważniejsze ścieżki i zostawić w ogrodzie to, co jest najważniejsze. Gdyby w ogrodzie zabrakło Sekatora, rośliny atakowałyby się wzajemnie, wdały się chaos, a ogród mógłby przestać być użytkowy. Sekator-Zawodnik pełni podobną rolę w zespole – skuteczny, konkretny i rzeczowy, potrafi podjąć trudne decyzje i bezpośrednio się komunikować. Dąży do osiągnięcia celu i eliminuje zagrożenia, które występują po drodze.

## 2. Styl Myślenia – Partner

Partner jest dla ogrodu niczym Konewka. Dostarcza roślinom wody, potrzebnej do tego by rosły. Bez wody nasz ogród nie może rosnąć – byłby suchy i opuszczony. Zespołowe Konewki, FRISowi Partnerzy, to osoby obdarzone wysoką świadomością relacji społecznych, empatyczne, wrażliwe. Potrafią dostrzegać mocne strony u innych i dbają o dobrą atmosferę w zespole. Dążą do znajdowania rozwiązań kompromisowych i dzięki nim członkowie zespołu czują się zauważeni i docenieni.



Rys. 1. Proces FRIS – cztery role

### 3. Styl Myślenia – Wizjoner

Wyobraź sobie ogród, któremu brakuje słońca. Zwykle ogród rośnie właśnie w jego kierunku. Wizjoner jest dla zespołu Słońcem – nadaje kierunek, zaraża optymizmem i inspirować dalekosiężną wizją. Jest źródłem pomysłów dla zespołu. Z natury dąży do rozwoju i zmiany. Szuka nowych możliwości. Dobrze nasłoneczniony ogród rośnie i nabiera pełni.

### 4. Styl Myślenia – Badacz

Żaden ogród nie urośnie jeśli nie będzie miał właściwej ziemi. Badacz dla ogrodu jest Ziemią – stanowi ugrunтовanie, podstawę do tego, by rosnąć. Ogród bez ziemi lewituje i nie ma racji bytu. Nie wystarczy też przypadkowa ziemia. Podstawy powinny być dobrze przygotowane i dopasowane do konkretnej sytuacji. Badacz w zespole dba o właściwe przygotowanie, przeanalizowanie decyzji, zbieranie danych czy podział zadań i ról.

Na rysunku można zobaczyć jak wygląda proces FRIS® ukazujący pracę zespołową. Każdy zespół, projekt czy zadania działają w trzech fazach. Inicjowanie to moment, w którym najlepiej czują się Wizjonerzy – to czas dla Słońca. Przygotowanie jest najbardziej naturalne dla Badaczy, czyli Ziemi. W działaniu najlepiej sprawdzają się Zawodnicy-Sekatorzy i Partnerzy-Konewki.

Idealny ogród to taki, w którym jest w odpowiednim wymiarze każdego elementu. Sekator, Konewka, Słońce i Ziemia nie dadzą nic ogrodu, jeśli będą istniały bez siebie. Jeśli z kolei czegoś będzie za dużo, albo czegoś za mało, ogród, albo jego elementy, nie będzie rósł. Model FRIS® sprawdza się w pracy z zespołami małych, średnich i dużych firm. Przygotowałam kilka przykładów, które pokazują, co można dostrzec dzięki wdrożeniu pracy z FRIS® w firmie.

## OGRÓD 1 Szkoła językowa „Same sukcesy”



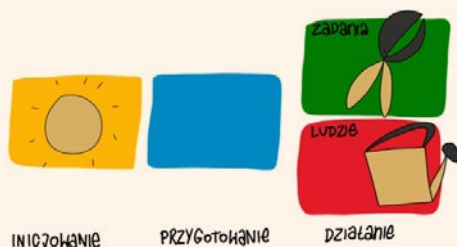
### Ogród 1. Szkoła językowa „Same sukcesy”

Właściciel firmy zwrócił się do mnie o badanie FRIS® w zespole wcale nie dlatego, że firma się nie rozwijała. Szkoła miała wiele sukcesów, dążyła do szybkiego rozwoju na dużą skalę. Liczba klientów stale rosła. Problemy, z którymi mierzył się właściciel, to bardzo duża rotacja w zespole i poczucie niedoceniania u jego członków. Po badaniu FRIS® właściciela i średniej kadry okazało się, że wśród nich nie ma praktycznie Partnerów, czyli ogroduw brakuje wody. Właściciel Zawodnik, niczym Sekator eliminuje jednostki, które nie pracują zgodnie z jego wizją. Członkowie Zespołu nie otrzymują pozytywnej informacji zwrotnej i pomimo chęci, nie potrafią się związać z taką firmą na dłużej.

### Ogród 2. Firma usługowa „Podpisze się później”

Praca z tą firmą była dla mnie dużą przyjemnością. Wysoki entuzjazm i optymizm w zespole. Członkowie wzajemnie nakręcali się do działania. Właścicielka firmy pozwalała

## OGRÓD 2 Firma usługowa „Podpisze się później”



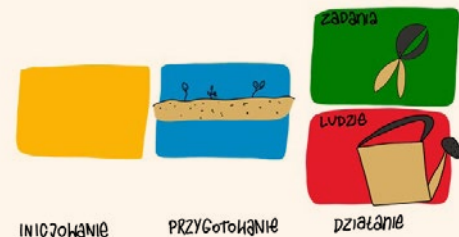
na dużą swobodę i niezależność. Każdy mógł w swój sposób zdobywać klientów i ich obsługiwać. Wyzwania, jakich doświadczał ten zespół, dotyczyły po pierwsze tempa zmian i nowości, które chciała wprowadzać i właścicielka, i średnia kadra. Okazało się, że prawie każdego dnia pojawiały się nowe pomysły. Właścicielka potrafiła przyjść i zdecydować o rezygnacji z tego, nad czym zespół pracował przez długi czas. Pozostałe wyzwania to chaos w dokumentach, finansach, brak jakichkolwiek procedur czy ustalanie grafiku pracy na ostatnią chwilę.

Po badaniu FRIS® okazało się, że w zespole mamy nadmiar Słońca, a całkowity brak Ziemi. Ogród był może piękny, ale latał w chmurach!

### Ogród 3. Szkoła prywatna „Powoli, ale stabilnie”

Nie spotkałam wcześniej firmy, która cieszyła się takim zaufaniem w zespole i taką liczbą wiernych i stałych klientów. Na początku nie rozumiałam dokładnie, z jakim problemem przychodzi właścicielka. Potrafiła zbudować zespół wieloletnich pracowników, co w branży szkół językowych jest niezwykle rzadkie. Szkoła była stabilna, pracowała na sprawdzonych metodach. Wszystko było w środku uporządkowane, poukładane i zaplanowane. Każdy znał swoje miejsce. Pozazdrościć!

## OGRÓD 3 Szkoła językowa „Powoli, ale stabilnie”



Okazało się, że właścicielka czuje się jednak bardzo samotnie „na szczycie”. Jest obciążona koniecznością ciągłego w stronę rozwoju, nadawania kierunku i wizji firmie. Była wypalona koniecznością szukania pomysłów. Szkoła powoli stawała się mało nowoczesna, a właścicielka nie miała siły na to, by dalej ją rozwijać. Badanie FRIS® pokazało w tym przypadku, że w tej firmie brakowało Słońca. Właścicielka, FRISowa Realistka (czyli połączenie Ziemi,





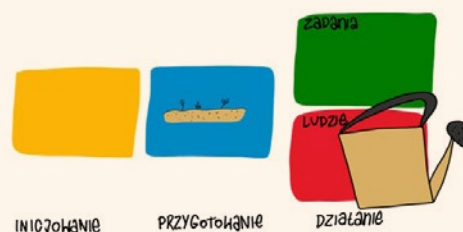
Sekatora i Konewki) nie czuła się dobrze w roli, która była potrzebna do rozwoju firmy. Nie miała koło siebie wystarczająco dużego Słońca, które pomogłoby jej i zespołowi poczuć entuzjazm i nadać kierunek rozwoju.

#### Ogród 4. Firma usługowa „Chodźmy na rolki”

Gdy poznałam ten zespół, byłam zdumiona tym, jak bardzo się lubią. Był to wyjątkowy zespół, który stawiał na dobrą atmosferę i integrację. Każdego dnia po pracy spotykali się i spędzali razem czas towarzysko. Przebywanie w tym zespole było dużą przyjemnością – czułam się jak gość, niczym u rodziny na obiedzie.

Po jakimś czasie jednak okazało się, że w zespole pojawia się dużo kłótni, nieporozumień, dużo nieoficjalnej komunikacji. Plotki, zazdrość i ukryte żale sprawiły, że zespół zaczął być zdemotywowany i atmosfera zaczęła się psuć. Według badania FRIS® w tym zespole byli sami Partnerzy-Konewki. Gdy ogród dostaje za dużo wody, rośliny gniją i nie mogą rosnąć. Tak właśnie wydarzyło się w tym zespole, a badanie FRIS® pomogło znaleźć rozwiązania na przyszłość.

#### OGRÓD 4 Firma usługowa „Chodźmy na rolki”



Powyższe przykłady pokazują, co może wnieść diagnoza modelem FRIS® w zespole. Dzięki niej zdobywamy dodatkową wiedzę o tym, jak budować zespół, by to się udało. Czasami rozwiązaniem jest zatrudnienie nowej osoby, ale często wystarczy zamienić się rolami czy zaangażować kogoś z dotychczasowego zespołu w nowe zadania, zgodnie z jego Stylem Myślenia. Gdy stworzymy nasz ogród, zwykle mamy szansę zacząć od projektu i tworzyć go od zera. Rzadko jest to możliwe w zespołach. Jednak sama wiedza na temat tego czego nam brakuje, a czego mamy w nadmiarze, może pomóc podjąć właściwe działania do uratowania naszego ogrodu i stworzenia idealnych warunków do dalszego rozwoju. ●

Rysunki: Oliwia Samelak

# Jak wprowadzenie *lean management* wpływa na pracowników i organizację



*Lean management* kojarzony jest z konkretnymi narzędziami – 5S, kanban, kaizen – to tylko niektóre z nich. Jego zadaniem jest m. in. minimalizowanie strat, zwiększenie terminowości dostaw czy doprowadzenie do maksymalnego wykorzystywania zdolności produkcyjnych. Jednak jest też inna pozytywna strona – szczupłe zarządzanie wpływa korzystnie również na pracowników.

Jakie profity dla zatrudnionych przynosi *lean*? Co pokazują wyniki badań, a co doświadczenie w implementowaniu zmian? Jak *lean* wpływa na organizację i co zrobić, żeby wprowadzone usprawnienia nie tylko ułatwiały pracownikom funkcjonowanie, ale także przekładały się na zyski firmy? Tego dowiesz się z niniejszego artykułu.

## Wpływ *lean* na pracowników

Zacznijmy od tego, jak wprowadzenie *lean* wpływa na pracowników. W badaniu przeprowadzonym przez Nestora Baidesa i José Moyano-Fuentesa ze Szkoły Biznesu w Argentynie [1] wykazano, że im wyższy jest stopień przystosowania i implementacji *lean management* w firmie, tym pracownicy lepiej w niej funkcjonują, stając się bardziej samodzielni w podejmowaniu decyzji i zmotywani do pracy. Ponadto wykazano, że im wyższy poziom



### Andrzej Krótki

Konsultant Strategiczny Lean, Prezes LEAN TO WIN i współtwórca Kokpitu Zarządzania Biznesem. Autor bestsellera branżowego „Skuteczny Lider Lean”. Wykładowca Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej i UE we Wrocławiu.

zorientowania na filozofię szczupłego zarządzania, tym przełożeni mogą spodziewać się większej liczby sugestii pracowniczych. Zatrudnieni w organizacjach *lean* są też bardziej elastyczni – potrafią wykonywać pracę na różnych stanowiskach. Te same badania pokazały również, że pracownicy firm, gdzie *lean management* ma wysoki stopień adaptacji, są lepiej wyszkoleni i posiadają więcej umiejętności. Pokazało to również kolejne badanie, które zajęło się tematem bardziej szczegółowo.





## Rozwój pracownika w organizacji lean

Badanie przeprowadzone przez duńskich naukowców [2] w dwunastu europejskich państwach wykazało, że organizacje, w których wprowadzono *lean* są lepiej wyszkolone – ich pracownicy częściej biorą udział w warsztatach i treningach niż zatrudnieni w firmach bez zaimplementowanych metod *lean*. To prowadzi nie tylko do lepszej i bardziej aktualnej wiedzy, ale również daje możliwość integracji i zawierania przyjaźni między pracownikami. Jednym z częstszych powodów zmiany pracy jest brak poczucia przynależności do zespołu. Warsztaty, na których ludzie wspólnie dowiadują się nowych informacji i rozwiązują razem problemy, sprawiają, że bardziej się oni lubią i cenią swoją pracę.

Badanie to pokazało również, że w firmach ze szczupłym zarządzaniem pracownicy są lepiej poinformowani o celach przedsiębiorstwa, o zmianach, jakie w nim zachodzą. Jednym słowem dobrze działa w nich komunikacja wewnętrzna, pracownicy wymieniają się wzajemnie informacjami, co usprawnia i przyspiesza pracę, a także wzmacnia poczucie bycia częścią danej firmy.

## Organizacja gotowa na lean

Podczas wprowadzania usprawnień dobrze jest zadbać o odpowiednią kulturę organizacji. Taką, która będzie w stanie przełożyć zmiany na wyniki operacyjne. Jak powinna wyglądać taka organizacja? Tym również zajęli się badacze, tym razem brytyjscy. Na podstawie przeprowadzonej przez nich ankiety [3], wysłanej do 295 przedsiębiorstw, stwierdzono, że aby szczupłe zarządzanie przełożyło się na wyniki finansowe, dana organizacja powinna być skoncentrowana na pracowniku, czyli starać się go zaangażować i dbać o jego rozwój. *Lean* lepiej przekłada się na zyski również wtedy, kiedy firma zorientowana jest na procedury, przestrzeganie zasad i norm oraz koncentruje się na potrzebach klienta.

Do powyższej listy dodałbym również przykładanie znaczenia do kluczowych wskaźników efektywności (KPI). Choć w powyższych badaniach ta hipoteza nie była testowana, to z moich doświadczeń wynika, że określenie,

co i w jaki sposób mierzyć, wpływa pozytywnie na rozwój organizacji, pracowników i osiągnięcie zysków.

To właśnie do osób, które wprowadzają *lean* w firmie – zatrudnionych specjalistów czy konsultantów – należy odpowiednie przygotowanie pracowników i całej organizacji do nowych rozwiązań.

## Lean management = sprawna organizacja

Zarówno w teorii, jak i praktyce *lean management*, pracownicy są fundamentem przeprowadzanych usprawnień. Niestety nie wszyscy zdają sobie z tego sprawę. Wciąż wielu właścicieli i menedżerów firm chciałoby zaimplementować szczupłe zarządzanie, angażując swoich podwładnych w jak najmniejszym stopniu. To sprawia, że wprowadzanie technik i metod przebiega wolniej, a także rzadziej zostaje utrzymane przez kolejne lata. Takie technokratyczne wprowadzenie *lean* to również stracona okazja do rozwoju organizacji i jej unowocześnienia. Podejście tego rodzaju sprawia także, iż pracownicy zamiast zyskać motywację i zaangażowanie, obawiają się zaimplementowanych zmian, przez co cały proces wdrożenia trwa znacznie dłużej i przynosi gorsze rezultaty.

W XXI wieku pracownicy są coraz bardziej świadomi swoich oczekiwań wobec pracy. Wiedzą, że naturalną chęć rozwoju i poszukiwania wiedzy można realizować w firmie, w której pracują. Jest to korzystne nie tylko dla samych zatrudnionych, ale również dla całego przedsiębiorstwa. I jak pokazują przytoczone wyżej badania, odpowiednie wprowadzenie *lean management* do fabryki czy firmy usługowej, pomaga spełnić te oczekiwania pracowników, jednocześnie poprawiając działanie całej organizacji. ●

## Literatura cytowana

- [1] Baides, N. R., & Moyano-Fuentes, J. (2012). The influence of the level of implementation of Lean Management on employees: an empirical study. *International Journal of Quality and Innovation*, 2(1), 61-79.
- [2] Kabst, R., Holt Larsen, H., & Bramming, P. (1996). How do lean management organizations behave regarding training and development?. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 618-639.
- [3] Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744.

# Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o Twoich klientów

*Czy program motywacyjny może w tym pomóc?*

Kompetentni i zmotywowani pracownicy są ogniwem, które ma niebagatelny wpływ na osiągnięcie sukcesu przez firmę. Zaangażowani pracownicy ułatwiają pracodawcy osiągnięcie celów takich, jak rozwój, wzmocnienie pozycji na rynku, pozyskanie klientów, jak również ich aprobatę. Znane są słowa miliardera i przedsiębiorcy Richarda Bransona: „Klienci nie są najważniejsi. Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”. Nie można odmówić temu twierdzeniu racji.

W interesie każdego pracodawcy jest ustalenie i wdrożenie skutecznej strategii motywacji pracowników, która zachęcałaby ich do działania na rzecz sukcesu firmy, podwyższania kwalifikacji i uzyskiwania wymiernej satysfakcji z pracy.

Firmy stosują różne czynniki motywacyjne, między innymi atrakcyjne wynagrodzenie, awanse, premie, służbowy samochód, telefon, kartę sportową, prywatną opiekę medyczną, szkolenia. Te formy wynagrodzenia nie są jednak gwarancją, iż pracownik nie zmieni miejsca zatrudnienia na takie, które oferuje wyższą płacę czy dodatkowe benefity. Aby zminimalizować to ryzyko i niepewność co do stabilności zatrudnienia, pracodawcy coraz częściej decydują się na wdrażanie programów motywacyjnych.

## Na czym może polegać program motywacyjny?

Program motywacyjny to jeden ze sposobów zachęcania pracowników do realizowania wyznaczonych przez firmę zadań. Jest to dodatkowy sposób wynagradzania kluczowych pracowników, gdzie wynagrodzenie to np. możliwość nabycia akcji spółki pracodawcy, uzależnione od osiągnięcia konkretnych celów.



**Katarzyna Ulma-Raszkowska**

adwokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalizuje się w prawie rynku kapitałowego i prawie bankowym. Ma bogate doświadczenie w zakresie prawa spółek handlowych.

Pracownik, który staje się właścicielem spółki, z większym zaangażowaniem wykonuje swoje obowiązki, dzięki czemu spółka, a tym samym pracownik, osiąga rzeczywisty zysk. Program motywacyjny najczęściej skierowany jest do kadry menedżerskiej i buduje wśród niej świadomość właścicielską.

Kształtowanie konkretnego programu motywacyjnego powinno być uzależnione m.in. od kultury spółki, celów, które mają być osiągnięte, jak również grona pracowników, którzy mają wziąć udział w tym programie.

Często mechanizm takiego programu uprawnia do kupna akcji spółki po preferencyjnej cenie, znacznie niższej od rynkowej, nadto może opierać się na tzw. emisji menedżerskiej, gdzie menedżer obejmuje akcje nowej emisji za cenę emisyjną. Powszechne jest stosowanie instytucji opcji na akcje, czy też warrantów subskrypcyjnych,



co jest zrozumiałe, bowiem pracownicy są w takiej sytuacji zainteresowani podejmowaniem działań, które zwiększają cenę akcji, skoro docelowo mają te akcje nabyć po niższej cenie. Innym przykładem założeń programu motywacyjnego jest oparcie go na nabyciu przez spółkę akcji własnych. W przypadku tej propozycji spółka nabywa akcje własne, które mają być zaoferowane pracownikom lub osobom, które były zatrudnione w spółce lub spółce z nią powiązanej przez określony czas, np. przez co najmniej trzy lata. Stosuje się również rozwiązania, zgodnie z którymi pracownik biorący udział w programie motywacyjnym będzie miał możliwość odkupienia określonego pakietu akcji od dotychczasowych akcjonariuszy.

Powyższe przykłady odnoszą się do spółek akcyjnych, jednak analogiczne mechanizmy mogą być stosowane w przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, z uwzględnieniem oczywistych różnic związanych z charakterem prawnym tych spółek.

Należy mieć na uwadze, że każdy z programów motywacyjnych wiąże się z innymi skutkami podatkowymi. W ramach przykładu wskazać należy, że 1 stycznia 2018 r. weszła w życie nowelizacja przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, w przedmiocie doprecyzowania zasad opodatkowania dochodów uzyskiwanych ze zbycia akcji nabytych w ramach programów motywacyjnych. W ustawie tej wprowadzono definicję programów motywacyjnych stosowanych w spółkach akcyjnych, na potrzeby przepisów podatkowych, jak również wskazano m.in., że jeżeli w wyniku realizacji programu motywacyjnego podatnik faktycznie obejmuje lub nabywa akcje tej spółki lub akcje spółki w stosunku do niej dominującej, przychód z tego tytułu powstaje w momencie odpłatnego zbycia tych akcji. Należy jednak podkreślić, że przed wdrożeniem konkretnego programu motywacyjnego należy szczegółowo rozważyć jego skutki podatkowe, aby taki program był korzystny zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

## Korzyści wdrożenia programu motywacyjnego

Korzyści dla firmy, która wdrożyła program motywacyjny są niekwestionowane. Dzięki niemu pracownicy nie skupiają się jedynie na wykonywaniu bieżących zadań, ale również na celach długookresowych, co z kolei przekłada



się na wzrost wartości firmy. Co istotne, program motywacyjny nie aktywizuje jedynie pracowników objętych programem. Pracownicy niebiorący udziału w programie, widząc jego korzyści, będą starać się, aby zakwalifikować się do niego w najbliższej przyszłości.

Z programem motywacyjnym najczęściej wiąże się konieczność pozostania w stosunku pracy ze spółką, dzięki czemu ograniczany jest „odpływ” z firmy kluczowych pracowników, co z kolei przeciwdziała częstym zmianom kadrowym.

Dla pracodawcy istotny jest nadto brak bezpośrednich obciążeń finansowych po stronie firmy, a wręcz uzyskanie dodatkowego finansowania. Sposób wynagradzania oparty o program motywacyjny, np. poprzez opcje na akcje, jest szczególnie atrakcyjny dla spółki, gdy jest ona dopiero w fazie rozwoju i jeszcze nie osiąga na tyle dużych zysków, aby móc wypłacać wysokie wynagrodzenia. Mając jednakże perspektywę wzrostu, jest w stanie zachęcić kluczowych pracowników do pozostania w firmie i wysiłkiem nad wypracowywaniem zysków.

Mimo iż programy motywacyjne są wdrażane w coraz większej liczbie firm, to nadal nie są powszechne. Tym bardziej więc jego wdrożenie pozwoli firmie wyróżnić się na rynku jako pracodawcy.



Rozważając korzyści wdrożenia programu motywacyjnego dla pracownika, należy zwrócić uwagę na aspekt psychologiczny i finansowy. Mówiąc o pierwszym trzeba podkreślić dużo większą identyfikację z firmą z uwagi na powiązanie właścicielskie, z czym z kolei wiąże się zwiększenie roli w organizacji i poczucie „sprawczości”. Jeżeli natomiast mowa o korzyściach finansowych, to są one wymierne. Otóż uczestnik programu motywacyjnego po pierwsze ma możliwość nabywania udziałów lub akcji firmy po preferencyjnej cenie, a wzrost wartości firmy jest równoznaczny ze wzrostem ich wartości, a więc docelowo ze wzrostem majątku kluczowego pracownika.

## Program motywacyjny a sukcesja

W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na możliwość wykorzystania programów motywacyjnych w procesach sukcesji, gdzie przyszły sukcesor jest adresatem takiego programu. Program motywacyjny może w takiej sytuacji stanowić narzędzie wspierające chęć poszczególnych sukcesorów do angażowania się w aktywne zarządzanie biznesem. Program motywacyjny może zostać skierowany do sukcesorów, którzy sprawują funkcje zarządcze i zakładać przyznanie im określonych profitów pod warunkiem osiągnięcia określonych celów biznesowych.

Co więcej, programy motywacyjne w ramach procesu sukcesji mogą pełnić funkcję wspierającą proces zmiany pokoleniowej, w sytuacji, gdy brak jest naturalnego sukcesora lub gdy uczestnicy sukcesji nie wyrażają w równym stopniu woli czynnego zaangażowania się w prowadzenie firmy rodzinnej.

Wdrożenie programu motywacyjnego w perspektywie zmiany pokoleniowej stanowi wskazówkę dla sukcesorów co do wyłonienia osób z odpowiednimi kompetencjami do zarządzania spółką.

W każdym przypadku wdrożenie programu motywacyjnego, w szczególności gdy program ten opiera się na systemie udziałowym, ważne jest zabezpieczenie charakteru rodzinnego na poziomie dokumentów korporacyjnych w spółkach tak, by zapewnione zostało bezpieczeństwo członków rodziny i rodzinny charakter firmy.

Aby dokonać tego zabezpieczenia, istotne jest precyzyjne określenie warunków uprawniających do objęcia udziałów czy też akcji w ramach programu motywacyjnego. Uzasadnione jest wprowadzenie ograniczenia zbywalności udziałów lub akcji przez określony czas, regulując te kwestie w statucie lub umowie.

Pod rozwagę należy poddać przyznanie właścicielom prawa pierwokupu lub pierwszeństwa w nabyciu udziałów czy też akcji przeznaczonych do zbycia, jak również określenie zasad wstąpienia do firmy spadkobierców menedżera, który w ramach programu motywacyjnego nabywa udziały lub akcje. Pożądane jest również uzależnienie możliwości objęcia udziałów lub akcji od pozostawania w tzw. stosunku służbowym.

## W jaki sposób wdrożyć program motywacyjny w firmie?

Wdrożenie programu motywacyjnego w firmie jest wieloetapowym procesem, który powinien być dostosowany do konkretnego pracodawcy, jego strategii, kultury organizacji i do pracowników biorących udział w tym programie.

Najistotniejsze etapy wdrożenia programu motywacyjnego to wyłonienie kluczowych pracowników, wybór odpowiedniego rodzaju tego programu oraz określenie jego zasad, mając w szczególności na uwadze, aby zasady jego funkcjonowania i uczestnictwa w nim były przejrzyste i zrozumiałe. Istotne jest też precyzyjne określenie celów, które mają być osiągnięte przez menedżera. Kolejnym etapem jest ustalenie harmonogramu i horyzontu czasowego, identyfikacja i zabezpieczenie ryzyk związanych z wdrożeniem programu motywacyjnego, oraz sporządzenie dokumentacji wdrożeniowej.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach wynagrodzenie nie jest jedynym skutecznym środkiem motywującym pracowników. Firmy, chcąc pozyskać i zatrzymać najlepszych pracowników, muszą zaoferować konkurencyjne warunki zatrudnienia, a jednym z takich narzędzi jest program motywacyjny, realizujący zasadę, w myśl której tylko właściciel może najlepiej zarządzać swoim majątkiem. ●



# Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są najważniejsi

**„Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są najważniejsi. Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów.” To słowa Sir Richarda Bransona, założyciela marki Virgin, które są jednymi z najczęściej cytowanymi w kontekście zarządzania i podejścia do pracowników.**

Nie tylko są inspiracją, ale w dużej mierze zgadzam się z nimi i obserwuję pozytywny wpływ na rozwój firmy. Oczywiście, sama troska to początek drogi, bo w budowaniu firmy liczy się wiele elementów, natomiast jest to na pewno jeden z ważniejszych składowych układanki, jaką jest budowanie firmy.

Obserwując setki firm na przestrzeni 20 lat dostrzegam bezpośredni związek pomiędzy podejściem właścicieli i zarządzających do pracowników a ich troską o dobro firmy i jej klientów. To często silna więź, nierzadko na dobre i na złe, co pokazała ostatnia pandemia.

Dobrze pokazuje to przykład firmy bazującej na rodzinnej kulturze organizacyjnej, a jednocześnie dobrze radzącej sobie z wyzwaniami. To firma Wac-Woj z Grybowa w Małopolsce. Składa się z 13 oddziałów: stacji paliw, delikatesów, restauracji z hotelem i domem weselnym, składu budowlanego. Firma wywodzi się z branży paliwowej, ale rozwinęła zdywersyfikowane usługi w różnych obszarach, które są jednak komplementarne, czyli dobrze się uzupełniają. Mam przyjemność pracować z tą firmą od 8 lat



**Maciej Sasin**

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji. Autor wielu książek, m.in. „Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować”, „Budowanie zaangażowania pracowników”, „Efektywny system pracy”, „Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski”

i przyglądałem się jej rozwojowi. Kluczy do jej sukcesu jest wiele, ale postaram się wymienić najważniejsze.

Dlaczego opisuję tę firmę? Ponieważ znam ją dobrze, robiłem w niej badania satysfakcji i zaangażowania, których wyniki były fenomenalne. Pracownicy w niemal 80% czują się zadowoleni i zaangażowani, gdzie średni polski wynik to około 20%. Myślę, że tak dobre wyniki nie są przypadkowe, a wynikają z podejścia właścicieli i zarządzających do pracowników. Podejście to polega na inwestowaniu w odpowiednich pracowników, starannie prowadzony proces rekrutacji i silnie oddziałujące wartości założycieli na pracowników firmy.





## Siła menedżerów średniego szczebla

W trakcie pandemii nie zwolniono żadnego pracownika, pomimo tego że biznes w dużej części opiera się na gastronomii. Mimo przejściowych trudności udało się stanąć na nogi dzięki zaradności i kreatywności menedżerów średniego szczebla, na których rozwój od lat stawia się w firmie. To słuszna z mojego punktu widzenia strategia, ponieważ wbrew pozorom każda firma zależy w dużej mierze od sprawności tych menedżerów – to często oni są właśnie najbliższymi pracownikami. Myślę, że działa tu analogia ze wstępu: jeśli zadbamy o średni szczebel menedżerski, to on zadba o pracowników liniowych. To właśnie ci menedżerowie mają największe przełożenie na satysfakcję i zaangażowanie pracowników w firmie. Jeśli jako właściciele firmy postawimy na właściwych ludzi, przekażemy im dobre wzorce i odpowiednio ukierunkujemy, zwiększamy szansę na sukces całej firmy. Jeśli jednak będziemy stosować mikrozarządzanie, nie będziemy dawać im odpowiedzialności i poczucia sprawczości, nie rozwiną się w roli menedżerskiej.

## Kultura organizacyjna źródłem mocy firmy

Wiele o firmie mówią wartości, które przyświecają działaniom i decyzjom podejmowanym w codziennej pracy przez właścicieli i menedżerów, a są to:

- Wzajemny szacunek,
- Atmosfera,
- Ciągłe doskonalenie,
- Współpraca,
- Odpowiedzialność,
- Jakość.

Na bazie tych wartości powstało credo firmy, które brzmi następująco „WZAJEMNY SZACUNEK pracowników, managerów i założycieli firmy wobec siebie sprawi, że ATMOSFERA dobrej pracy będzie standardem, a wszelkie nieporozumienia będziemy konstruktywnie rozwiązywać. CIĄGŁE DOSKONALENIE standardów i relacji w naszych zespołach będzie normą, a dzięki temu nasza WSPÓŁPRACA będzie owocna dla wszystkich, a w nasze obowiązki będzie wpisana ODPOWIEDZIALNOŚĆ za swoją pracę i pracę zespołu, co

*Relacje rodzinne nie przeszkadzają w zarządzaniu firmą – członkom rodziny stawia się takie same wymagania jak innym pracownikom.*

*finalnie przełoży się na JAKOŚĆ usług dla naszych klientów, dzięki którym wszyscy otrzymujemy wynagrodzenie”.*

W firmie założyciele i menedżerowie przyjęli też zasady propagowane przez prof. A. Bliklego. Są one wyznacznikami budowania firm turkusowych (Wac-Woj taką nie jest), ale moim zdaniem mogą i powinny stać się fundamentem każdej firmy.

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, aby ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem<sup>1</sup>.

## Dobre wzorce kluczem do sukcesu

Dużą rolę w sukcesie firmy pełnią nie tylko zasady, ale też postawa założycieli, którzy swoim przykładem wyznaczają standardy działania w firmie menedżerom, którzy są upoważnieni w swoich rolach i na rozwoju których się nie oszczędza, ale od lat cyklicznie wzmacnia ich kompetencje na szkoleniach (dokładnie tak, jak pisałem



wcześniej)). Systematycznie rozwija się i wzmacnia kompetencje zarządcze.

Osoby prowadzące oddziały firmy to w 25% członkowie rodziny, którzy rozwijają się wraz z firmą. Przykład tej firmy uczy, że jeśli ma się odpowiednio zaangażowanych menedżerów, to przełożą oni tę energię na swoje zespoły.

Dodatkowym wzmocnieniem operacyjnym firmy jest to, że jest ona franczyzobiorcą Orlen i Delikatesów Centrum (Eurocash), z których standardów firma świadomie korzysta także w innych oddziałach w zakresie organizacji pracy. Będąc częścią dużych organizacji, można wiele się nauczyć o prowadzeniu biznesu i modelowaniu procesów. Ta gotowość do nauki czerpania z pozytywnych wzorców jest bardzo ważnym elementem budowania zdrowej organizacji na lata.

## Z rodziną dobrze nie tylko na zdjęciu

W firmie pracują (zarówno na stanowiskach menedżerskich, jak i specjalistycznych) członkowie rodziny. Myślę, że to około 10% załogi, jednak nie ma problemu z osiągnięciem celów. W większości sytuacji relacje rodzinne nie przeszkadzają w zarządzaniu firmą (co niestety bywa przypadłością firm rodzinnych), a tu przeciwnie: członkom rodziny stawia się takie same wymagania i obarcza taką samą odpowiedzialnością. Oczywiście nie ma firm idealnych – w tej również zdarzają się napięcia, ale w większości są rozwiązywane w konstruktywny sposób. Myślę, że śmiało można powiedzieć, że Wac-Woj łączy w sobie dobre cechy kultury rodzinnej, ale i nastawionej bardzo mocno na rynek.

## Świadome inwestowanie i podejmowanie ryzyka

Na koniec muszę wspomnieć o inwestowaniu w firmę. W przeciągu dwóch lat (tych pandemicznych) wyremontowano lub odświeżono większość oddziałów, aby nie zostać w tyle za konkurencją. Otwarto też nową lokalizację. Pandemiczne spowolnienie wykorzystano na rozwój firmy – przed pandemią brakowało czasu i przestrzeni na remonty, ale część biznesów wymagała już działania. Pomimo niepewnej biznesowo sytuacji właściciele podjęli decyzję o tym, aby spowolnienie wykorzystać na odświeżenie i wyremontowanie właściwie wszystkich lokalizacji, z wiarą i przekonaniem, że sytuacja się ustabilizuje, co na szczęście się stało. Co ważne, nadzór nad inwestycjami przejęli właśnie menedżerowie, wcielając się chwilowo w projekt menedżerów inwestycji budowlanych.

## Podsumowanie

Pracownicy, odpowiednio upełnomocnieni, zmotywowani i docenieni, a jednocześnie strategicznie ukierunkowani, mogą wnieść firmę na inny, wyższy poziom funkcjonowania. Warto inwestować w rozwój pracowników, szczególnie tych na stanowiskach menedżerskich, bo to oni będą przekładać Twoją wizję i strategię na działania pracowników, a wtedy firma będzie zmierzać w dobrym kierunku. ●

## Przypisy

<sup>1</sup> <https://www.moznainaczej.com.pl/artykuly-wlasne/turkuso-wa-firma-xxi-w>, dostęp: 23.02.2022.

# Gdzie diabeł nie może... – czyli Prezeska w Firmie Rodzinnej

**Twoim pierwszym wzorcem kobiety  
jest matka, pierwszym wzorcem  
wspólnoty – rodzina, pierwszym krokiem  
przedsiębiorcy – własna firma, czyli  
firma rodzinna. To ostatnie stwierdzenie  
wzbudziło Twoją wątpliwość?**

O firmie rodzinnej mówimy, „kiedy zidentyfikowano bliską zależność między przynajmniej dwoma pokoleniami rodziny a przedsiębiorstwa, i kiedy powiązanie to ma zarówno wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jak i na cele i działania rodziny” (R. Donnelly, 1964).

Jeśli przyjmiemy tę definicję, a ja tak właśnie wybieram, to zakładając swoją pierwszą w życiu firmę wnosisz w nią te doświadczenia zarządcze, które wyniosłeś z domu. Zazwyczaj też firmę tę prowadzisz z celem (nawet jeśli nie jedynym, i nawet nie najważniejszym) zapewnienia dobrobytu swojej rodzinie. Jednoosobowa działalność gospodarcza niezatrudniająca pracowników w 100% wypełnia definicję firmy rodzinnej: minimum dwa pokolenia – Ty i, pośrednio, Twoi rodzice – macie wpływ na losy firmy i firmowa działalność ma wpływ na dwa pokolenia: Ciebie i Twoją rodzinę. W Polsce aż 92% firm to przedsiębiorstwa rodzinne, choć jedynie 36% identyfikuje się z tym pojęciem (za raportem COSME 'Europe's Programme for SME'). Właściciel firmy określa, jakie wartości i cele



**Iwona Pękala**

Przedsiębiorca, menedżer z 25-letnim stażem, ekspert optymalizacji procesów, zakupów i kosztów, łączy perspektywę architekta wewnętrznych procesów organizacyjnych i znawcy nowoczesnych rozwiązań rynkowych. Współzałożyciel i Prezes 4optima sp. z o.o.

uważa za nadrzędne dla swojego biznesu, zaś w firmie rodzinnej robi to w wyraźnym kontekście wartości i celów, jakie uważa za nadrzędne dla swojej rodziny. To dlatego rozważania o roli płci osoby na najwyższym w firmie stanowisku nabierają znaczenia fundamentalnego, bo choć zarówno mężczyzna, jak i kobieta chcą jak najlepiej dla swojej rodziny (i firmy), to jednak genetycznie są warunkowani inaczej i kładą nacisk na inne wartości. Co więc dla firmy znaczy fakt, że jej głową, albo sercem, jest Prezeska, pani Prezes, Szefowa, Dyrektorka?

## Znacie tego mema z DEMOTYWATORÓW?:



Źródło: demotywatory.pl

I śmieszno, i straszno. Bo, jak mówi stare francuskie przysłowie: „Ce que femme veut Dieu le veut.” („Czego chce kobieta, chce i Bóg.”), i jak uzupełnia nasz Słowacki: „Kobieta rodzi się gwiazdom podległa i kwiatom.” W mniej patetycznych słowach, doktrynę potwierdza w dobie 21. wieku Katarzyna Nosowska: „Kobieta jest organizmem ultrasdoskonałym. Potrafi się regenerować po ekstremalnie ciężkich doświadczeniach. Przetrwa wszystko.”. A co, jeśli ta kobieca moc jeszcze się zmultiplikuje? „Gdzie kilka kobiet weźmie się za sprawę jednej, tam żaden mężczyzna pochlebiać sobie nie może, aby im mógł stawić czoła” (Ignacy Józef Kraszewski). Nic dziwnego więc, że od wieków, w trakcie których władza w naszej części świata oddana była bezzwrotnie w ręce mężczyzn, moc tę przyoblekano w strach, pogardę i bezcelowość, by raczej była wadą niż zaletą, co trafnie uchwyciła noblistka Szymborska: „Mężczyzna miał poglądy – kobieta nadał tylko widzi-misię, odpowiednikiem jego silnej woli był jej babski upór, a jego przezorności – jej wyrachowanie, a w sytuacjach, w których mężczyznę zwano taktykiem, kobieta pozostawała intrygantką.”

## Znaczenie rodziny i firmy dla kobiety

Jeśli więc tę wszechmoc połączymy z brakiem jasno wytyczonego, racjonalnego i kwantyfikowalnego celu to...

strach się bać. Chaos o destrukcyjnej sile bomby N! A w naturze kobiety trudno szukać biologicznego uzasadnienia dla silnej celowości: ani rodziny, ani dzieci nie prowadzi się „po coś”. Dzieci i rodzinę kobieta po prostu ma. Jej codzienne działania mają więc raczej przyczynę niż cel. Jak się to ma do twardego świata zewnętrznego, poza ciepłym domowym ogniskiem?

I Margaret Thatcher (M.T.), i Indira Ghandi (I.G.), dwie „żelazne damy” polityki i władzy 20. wieku, używały przeniesienia doświadczeń związanych z prowadzeniem domu do zarządzania. „Każda kobieta, która rozumie problemy związane z prowadzeniem domu, będzie bliżej do zrozumienia problemów związanych z prowadzeniem kraju” (M.T.) Czy narody, państwa, wspólnoty i firmy potrzebują silnych liderów? Czy słabość może być gwarantem sukcesu biznesowego? Czy mężczyźni są twardsi niż kobiety? Czy przy decyzjach można słuchać przeczuć? Czy wiedza umożliwia odpowiedzenie na każde pytanie? Czy niedoświadczony szef może osiągnąć cel?

Czy którekolwiek z tych pytań zamknijemy krótkim „tak” lub „nie”? Oczywiście jako fachowiec w branży konsultingowej mówię: „to zależy”. Ale już zawężenie odpowiedzi do kontekstu skuteczności prezeski firmy rodzinnej wiele ułatwia.

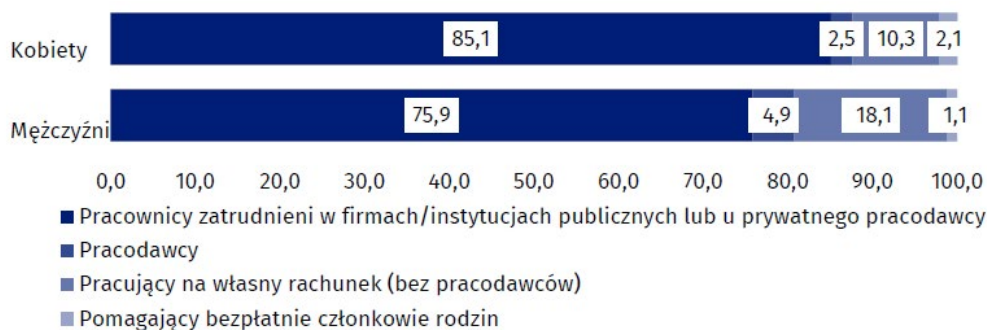
Dla kobiety prowadzącej firmę, jest ona jej pierwszym lub kolejnym dzieckiem, więc jej zaangażowanie będzie pełne. Tak jak w domu, znajdzie umiejętność poświęcenia każdemu z członków rodziny tyle czasu, ile trzeba. „Nie, nigdy nie rozumiałam kobiet, które z powodu dzieci zachowują się niczym ofiary i zakazują sobie innych zajęć” (I.G.). Doświadczenia i kompetencje wielozadaniowości, opanowania, cierpliwości i wytrzymałości, niezmiennie testowane przez posiadanie i wychowywanie dzieci, są w 100% przenoszalne do biznesu, który jest przez kobietę włączony do rodziny.

Mitem też będzie twierdzenie, że kobieta jest za miękka na szefa, za łagodna, za ciepła ciamciaramcia. Że nie stanie do konfrontacji, do negocjacji, nie zwolni, nie zdegraduje, nie ochrzani. „W tym, że kobieta stoi na czele rządu, nie ma nic złego. Problem polega na tym, aby być zawsze człowiekiem, nie ma więc nic wspólnego z płcią. Jestem słaba, gdy jednak to jest konieczne, potrafię być silna”(I.G.). „Kobieta, gdy raz postanowi coś i sercem stanie przy swej myśli, w wykonaniu jest upartszą, zaciętszą

od mężczyzny.” (I. Kraszewski). To właśnie włączenie serca sprawi, że może być i okrutna, i skuteczna, bo walczy o siebie i o swoje, jak lwica. Jeśli walczy o swoją firmę, jak o swoje potomstwo, to straszniejsza jest od wszystkich plag egipskich razem wziętych. I tak, jak prezeska najemna, reprezentująca obcy akcjonariat i zewnętrznych beneficjentów może tak walczyć, tak prezeska własnej firmy trochę nie ma wyboru. Jeśli stoi w prawdzie, to wie, że właśnie ten biznes i jej rodzina to, na ten moment, jest jedność, części tej samej pomarańczy. Da z siebie wszystko i odpowiedzialnie poniesie każdy trud, bo jest to w jej DNA. OK, czyli prezeska może być tak samo skuteczna jak prezes. Jednak dane GUS za 2021 r. pokazują, że jednak kobiet w rolach zarządzających jest proporcjonalnie

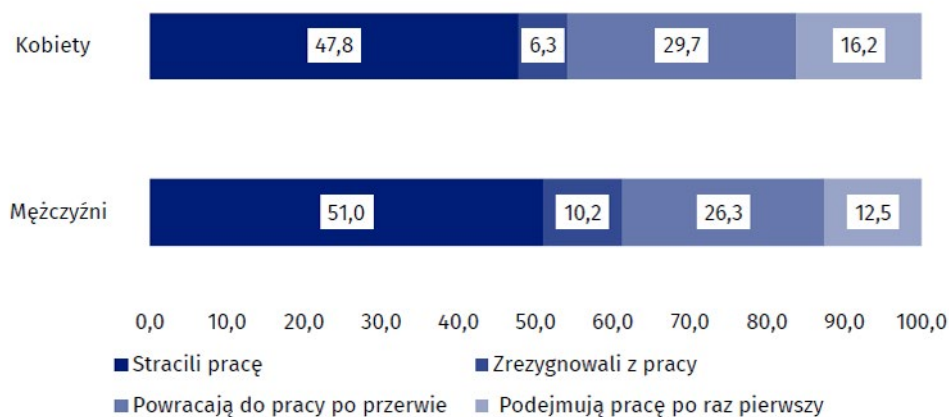
mniej na rynku niż mężczyzn i proporcja ta ma się jak 12,8% do 23% (zob. Rysunek 1). I to przy ogólnie wyższym udziale kobiet w rynku pracy jako osoby pracujące niż mężczyzn, którzy stanowią większość w rejestrowanym bezrobociu (55,7%), częściej niż kobiety pracę tracąc, rezygnując z niej, rzadziej powracając do aktywności zawodowej po przerwie lub podejmując po raz pierwszy (zob. Rysunek 2).

Pokusiłam się też o analizę wybranych danych z projektu badawczego World Values Survey. Badanie to, wykonywane cyklicznie od 1981, w blisko 100 krajach przynosi ciekawe informacje, nawet jeśli analizą obejmujemy tylko jedno z 400 pytań (zob. Rysunek 3 na str. 25).



**Rysunek 1.** Struktura pracujących kobiet i mężczyzn w wieku 15–89 lat według statusu zatrudnienia w głównym miejscu pracy w I kwartale 2021 r. (w %)

Źródło: <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polski-rynek-pracy-w-liczbach-mlodzi-i-kobiety-maja-najgorzej,90059.html>



**Rysunek 2.** Struktura osób bezrobotnych według źródła bezrobocia i płci w I kwartale 2021 r. (w %)

Źródło: <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polski-rynek-pracy-w-liczbach-mlodzi-i-kobiety-maja-najgorzej,90059.html>



Odpowiedzi respondentów na to pytanie analizowałam poprzez porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn oraz obywateli polskich i respondentów innych krajów (zob. Rysunek 4).

W ciągu 14 lat mocno rozjechały się początkowo identyczne priorytety respondentów: od nieomal pełnej równowagi, w drugiej serii badań (rok 1989, we wcześniejszym Polacy nie brali udziału), gdzie zarówno „Rodzina jest ważna”, jak i „Praca jest ważna” miały po 47% udziału we wskazaniach i kobiet i mężczyzn, przez zupełny rozdzwięk 8 lat później gdzie, dla polskich kobiet priorytet rodzinny spadł do 42%, a dla polskich mężczyzn nadal był deklaratorywnie ważny (46%), by w 8 lat później osiągnąć

najniższe notowania zarówno dla kobiet jak i dla mężczyzn (odpowiednio 41% i 43%). I w końcu, w ostatniej, w której mamy dane od Polaków, serii szóstej, zakończonej w 2014 roku, mężczyźni w Polsce wyżej priorytetyzowali rodzinę (44%) niż kobiety (43%). Co ciekawe, Polacy zdecydowanie wyżej cenią rodzinę niż średnio statystyczny badany, a Polki odzwierciedlają dokładnie średnią (zielona linia reprezentującą średnią arytmetyczną ze wszystkich odpowiedzi pokrywa się z różową reprezentującą tylko odpowiedzi Polek). Bardziej tradycyjne i konserwatywne priorytetizowanie rodziny przez polskich mężczyzn nie jest różne od średniej – na świecie mężczyźni zdecydowanie częściej wskazują wysoki priorytet rodziny niż kobiety (zob. Rysunek 5).

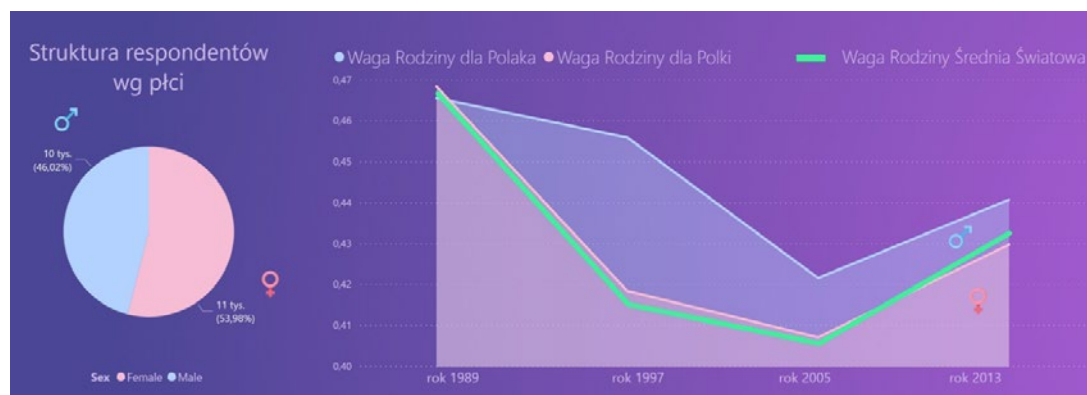
1 (P1/97). Proszę powiedzieć, w jakim stopniu uważa Pan(i) następujące sprawy za ważne w swoim życiu?

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1) bardzo ważne.....       | 1 |
| 2) raczej ważne.....       | 2 |
| 3) niezbyt ważne.....      | 3 |
| 4) w ogóle nie ważne.....  | 4 |
| -1) trudno powiedzieć..... | 1 |

- 1) Rodzina-----
- 2) Przyjaciele i znajomi-----
- 3) Czas wolny-----
- 4) Polityka-----
- 5) Praca-----
- 6) Religia-----

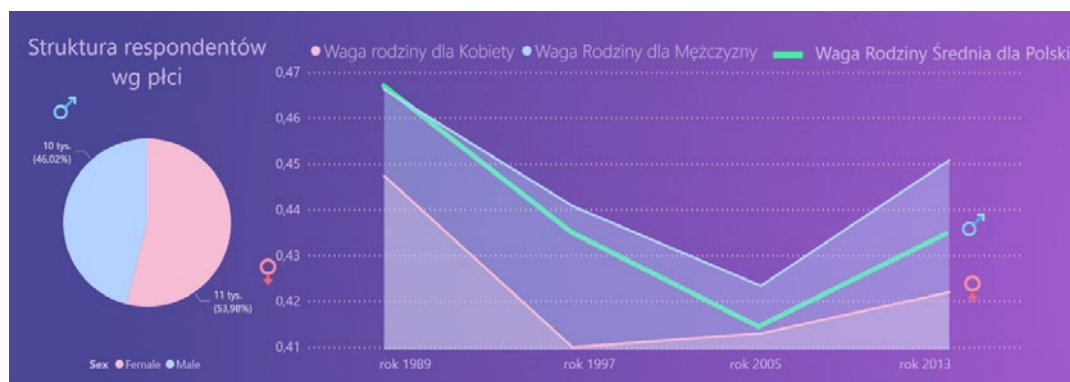
**Rysunek 3.** Pytanie P1 z projektu World Values Survey

Źródło: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> (WV6\_Results Study # Poland 2012\_v20180912)



**Rysunek 4.** Waga rodziny dla Polek i Polaków na tle Europy

Źródło: opracowanie własne 4optima na podstawie World Values Survey



**Rysunek 5.** Waga rodziny dla Europejczyków i Europejek na tle Polski

Źródło: opracowanie własne 4optima na podstawie World Values Survey

Oznacza to, że firmy rodzinne, których szefowie wagę tego priorytetu wbudowują w DNA firmy, powinny w działaniach przejawiać maksymalną spójność celów firmowych z rodzinnymi i taktyk biznesowych z deklarowanymi wartościami, a taka integralność to gwarancja realizacji założeń. I tak jak w rodzinie podział ról między mężczyzn i kobiety dąży do pełnego partnerstwa i wzajemnego uzupełniania się, tak i w biznesie realizowanie strategii różnorodności (*diversity*) podnosi potencjał biznesowy, o czym można czytać w „Raporcie HRK 2022 Kobieta w branży przemysłowej”.

Jak przejawiać ma się ta inność kobiet i mężczyzn reprezentujących swoje firmy? Ankietowani przez HRK zwrócili uwagę na cechy, które podnoszą sprawność zarządzania przedsiębiorstwem (zob. Rysunek 6).

## Korzyści kobiecego przywództwa

Firmy rodzinne prowadzone przez szefowe mogą korzystać na przeniesieniu typowo kobiecych aspektów rodzinności do biznesu: wspólnotowość, współodpowiedzialność, współzależność, otwarta i bogata komunikacja, dbałość i troska, uważność i zaopiekowanie, integralność i stały rozwój to w 21. wieku już absolutnie nieodzowne elementy kultury organizacyjnej większego biznesu. Natomiast kluczowy wydaje się być apetyt na ryzyko, bo, jak wiadomo, kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana. Tak więc o ile zapewnienie stałości i efektywności firmy na bezpiecznym poziomie to dla szefowej wyzwanie w pełni na jej siły i kompetencje, o tyle agresywny rozwój może być nie lada wyzwaniem. Każda kobieta samotnie

## Wśród najbardziej korzystnych cech wymieniano:

### Kobiety zatrudniane na stanowiska wyższego szczebla

wielozadaniowość (19%), empatię (17%), dążenie do celu (15%), dokładność i sumienność (7%);

### Mężczyźni zatrudniani na stanowiska wyższego szczebla

dyspozycyjność (27%), nastawienie na realizację celu (18%), większą odporność na stres (8%), skłonność do podejmowania ryzyka (5%);

**Rysunek 6.** Struktura cech wg płci

Źródło: „Raport HRK 2022 Kobieta w branży przemysłowej”.



wychowująca synów wie, jak trudno jest jej ich rozwijać. Nie jest to jednak niemożliwe.

**Pierwszym krokiem jest oczywiście świadomość**, zarówno ryzyk, które na firmę czyhają i trzeba jej chwytać byka za rogi, jak i tych, które trzeba wywołać by wzniecać agresywny rozwój. Naturalnym środowiskiem szefowej ma więc być ocean danych, informacji, wskaźników i rzetelna analiza trendów. Otoczona faktami i prognoząmi będzie stale bodźcowana, jej apetyt na ryzyko będzie w permanentnej stymulacji. Drugim krokiem zaś jest odczarowanie ryzyka, obranie go ze strachów nieracjonalnych poprzez precyzyjną analizę ryzyka i jego *offsetowanie*. Tak oswojone będzie mniej zagrażające, a bardziej atrakcyjne, wręcz pociągające.

Dane i modele analityczne nie mają płci, nie mają emocji ani umocowań kulturowych, są transparentne. Oczywiście, jeśli nikt przy nich nie kombinuje. Zasilone czytymi danymi, stale aktualizowane, a przede wszystkim

modelowane z podniesioną przyłbicą wesprą każdą, najtrudniejszą decyzję szefa, nawet, a może zwłaszcza, gdy jest nim szefowa. Jeśli wykres pierścieniowy, kluczowy wskaźnik wydajności, drzewo dekompozycji czy interaktywna mapa pokazują wszystkie to samo, to działanie zrodzi się samo. A wtedy reaktywność od proaktywności różni się tylko typem pytania: zamiast „Co zrobię w odpowiedzi na materializujące się ryzyko?” będzie to „Jak w najlepszy sposób zadbam o swoich, aby ubiec spodziewane niebezpieczeństwa?”. Zatoczyliśmy więc koło, rysunek z Demotywatorów przestaje mieć rację bytu, gdy kobiety otoczone zostaną rzetelną i adekwatną informacją. Przygotowana na wszystko, świadoma przewag konkurencyjnych i najdroższych zasobów swojej firmy, silna wiedzą i sprytem w jej wykorzystywaniu, a do tego działająca w imieniu swojej rodziny Szefowa poprowadzi firmę jak Joanna d’Arc. Gdy z kobietą walczącą o przyszłość swoich dzieci, biologicznych i przysposobionych, ramię w ramię stanie analiza otoczenia i prognostyka *Business Intelligence*, to... drżycie narody! ●



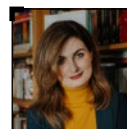
## Branża przyjazna kobietom? Zapraszamy do IT!

Branża IT na przestrzeni ostatnich lat przeszła duże przeobrażenia. Z męskiego i bardzo zamkniętego środowiska stała się mocno innowacyjnym, rozwojowym obszarem – zarówno pod kątem technologicznym, jak i dotyczącym kultury pracy. Obecnie przyciąga do siebie pracowników niczym magnes, kusząc nie tylko młodych studentów, ale również ludzi poszukujących zawodowych zmian. Świetnym przykładem tego jest silny ostatnio trend przebranżawiania się na IT wśród kobiet.

O tym, dlaczego są gotowe na tak dużą zmianę opowiemy w dzisiejszym artykule przygotowanym we współpracy z Darią Górak, HR Business Partner w Kotrak S.A.

Elastyczne i nowoczesne podejście firm w IT do organizacji pracy oraz korzyści płynące z podjęcia jej w tym obszarze, stały się magnesem przyciągającym pracowników. Ten trend dotyczy zarówno osób młodych, dopiero wkraczających na ścieżkę kariery zawodowej, jak i myślących o przebranżowieniu się. Przyczynił się on również do postrzegania branży IT jako środowiska bardzo egalitarne – i to w rozumieniu nie tylko równości płci, ale również wieku.

Można zatem śmiało powiedzieć, że branża IT na nikogo się nie zamyka. Stereotyp jej pracownika będącego



**Anna Baron-Jaworska**

Starszy specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

„nerdem” w kraciastej koszuli, odciętego od rzeczywistości i nieprzepadającego za kontaktami z innymi ludźmi, już dawno odszedł w zapomnienie. Osoby pracujące w IT to obecnie pracownicy otwarci na świat, możliwości oraz rozwój – nie tylko zawodowy, ale również prywatny. Równowaga pomiędzy tymi dwoma aspektami jest dla nich niezwykle istotna, a firmy z branży są tego świadome i realizują te założenia w oferowanych benefitach oraz kulturze pracy.

## Co oferuje praca w IT?

---

Praca w elastycznych godzinach i z możliwością zdalnego działania to obecnie jeden z głównych aspektów, poza finansowym, który przyciąga ludzi do IT. Jest to zaleta trafiająca zarówno do osób bezdzietnych, lubiących układać sobie dzień pod kątem własnych przyzwyczajeń oraz najlepszego dla nich trybu działania, jak również rodziców. Szczególnie w obecnych czasach pandemii możliwość pracy zdalnej i w dopasowanych do pracownika godzinach jest bardzo ważna.

Dodatkowo firmy IT prócz puli benefitów, pozwalających na ciekawy oraz aktywny sposób spędzania czasu wolnego, chętnie inwestują w dalszy rozwój swojej kadry. To kolejny ważny aspekt przyciągający ludzi do IT – możliwość ciągłego rozwoju.

Firmy IT nie należą do przedsiębiorstw, w których zmiany są czasochłonne i niewielkie. Ich właściciele nie boją się nowości oraz innowacyjnego podejścia, a to działa na pracowników jak magnes, zwłaszcza tych chcących się przebranżowić. Otwarcie na zmiany jest dla nich znakiem, że jeśli tylko się postarają, to mogą stać się ich częścią w każdym momencie życia.

Wszystko to sprawia, że IT przestaje być branżą o typowo męskim charakterze i zaczyna przyciągać do siebie coraz więcej kobiet. Czego dowodem jest ostatnie kilka lat, w trakcie których obserwujemy wyraźny wzrost zainteresowania pań ofertami pracy oraz sposobami wkroczenia do IT.

Część z nich dołącza do branży w tradycyjny sposób, przez podjęcie studiów kierunkowych. Jednak znaczny procent zatrudnia się w IT poprzez przebranżowienie się, co jest szczególnie zauważalne pośród pań z wykształceniem humanistycznym. To właśnie owe możliwości oraz wyraźny i stabilny rozwój branży IT zachęca je do odważnego kroku, jakim jest zamiana kariery zawodowej o 180 stopni.

## W jaki sposób można dołączyć do branży IT?

---

Dużym plusem jest fakt, iż nie tylko studia pozwalają na zatrudnienie się w IT. Zapotrzebowanie na pracowników oraz zainteresowanie pośród osób chcących dołączyć do

branży jest tak duże, iż pozwoliło na powstanie wielu szkół specjalizujących się w kursach dla chętnych na pracę w IT. Przykładem jest tutaj szkoła Coders Lab, która kształci zarówno programistów, jak i testerów, a ich oferta jest skierowana do osób początkujących, jak i posiadających już wiedzę oraz doświadczenie w branży.

Warto tutaj wspomnieć, iż wysokie zainteresowanie kobiet branżą IT spowodowało powstanie organizacji wspierających je w dołączeniu i rozwijaniu się w niej. Mowa m.in. o Women in Technology, Geek Girl Carrots, Girls who Code, PyLadies, #MamoPracujwIT.

Jest również organizowanych wiele konferencji oraz wydarzeń, w trakcie których można się dowiedzieć, w jaki sposób najlepiej rozpocząć swoją przygodę z IT. Co ciekawe, większość uczestników tych wydarzeń ostatnimi czasami stanowią właśnie kobiety.

## Czym kobiety wyróżniają się w branży IT?

---

Kobiety w IT wyróżnia przede wszystkim wysoka komunikatywność oraz empatia, jak również duże skupienie na przedmiocie swojej pracy.

Do projektów starają się podchodzić szeroko, biorąc pod uwagę wszystkie możliwe opcje: co może się udać, a co i w jaki sposób może pójść źle. Są bardzo dociekliwe, dzięki czemu pomagają lepiej dopracować szczegóły danego zadania i szybciej znaleźć możliwe rozwiązania dla problemów lub spornych kwestii.

Ich wysoka komunikatywność odzwierciedla się również w budowaniu dobrych relacji ze współpracownikami. Zarówno jako *team leaderki*, jak i członkinie zespołów, zawsze starają się dbać o dobrą atmosferę. Łatwo nawiązują i budują relację z innymi osobami. Jeśli zauważają, że w zespole coś jest nie tak, to starają się szybko reagować.

To bardzo ważne, gdyż przyjazne środowisko pracy wpływa zarówno na dobre samopoczucie innych pracowników, jak również ich zawodowy rozwój.

Te cechy w połączeniu z dużym profesjonalizmem i biznesowym podejściem czynią z kobiet pożądanymi pracownikami, będącymi świetnym uzupełnieniem zespołu. ●



# Kobiety o kobietach w biznesie

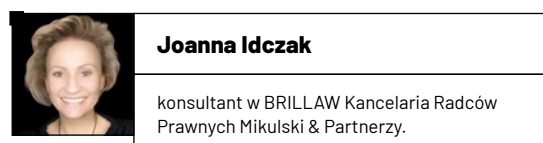
## Wyzwania na drodze do stawania się kobietą sukcesu

O roli i wyzwaniach stojących przed kobietami w biznesie ze specjalistkami z BRILLAW Kancelarii Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy rozmawia Joanna Idczak.

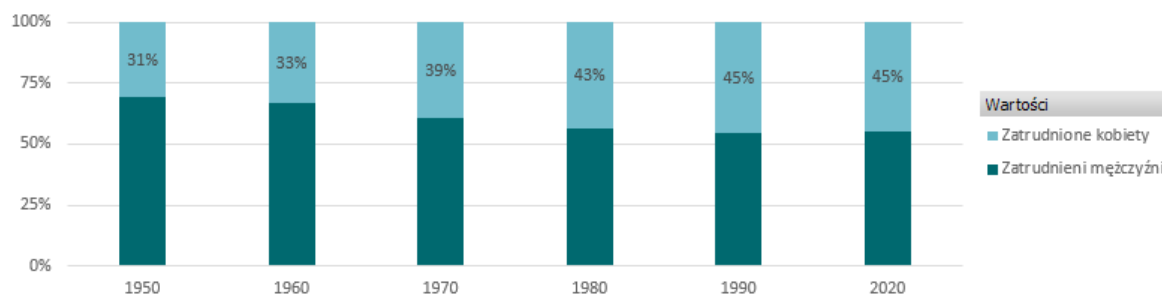
Kobiet w biznesie jest coraz więcej. Na przestrzeni lat udział zatrudnionych kobiet sukcesywnie się zwiększał i obecnie wynosi około 45% wszystkich zatrudnionych w wieku produkcyjnym. Statystyki pokazują, że 79,3% mężczyzn i aż 71% kobiet w wieku produkcyjnym pracuje [1]. Nadal jednak widoczna jest różnica w dochodach między kobietami a mężczyznami – wynagrodzenie mężczyzn jest o 14,7% wyższe niż wynagrodzenie kobiet [2].

Interesujące jest także kształtowanie się udziału kobiet w poszczególnych grupach pracowników. Tylko około 30% stanowią kobiety pośród przedsiębiorców pracujących na własny rachunek. Natomiast w grupie osób pomagających bezpłatnie swoim pracującym członkom rodzin aż 65% to przedstawicielki płci pięknej.

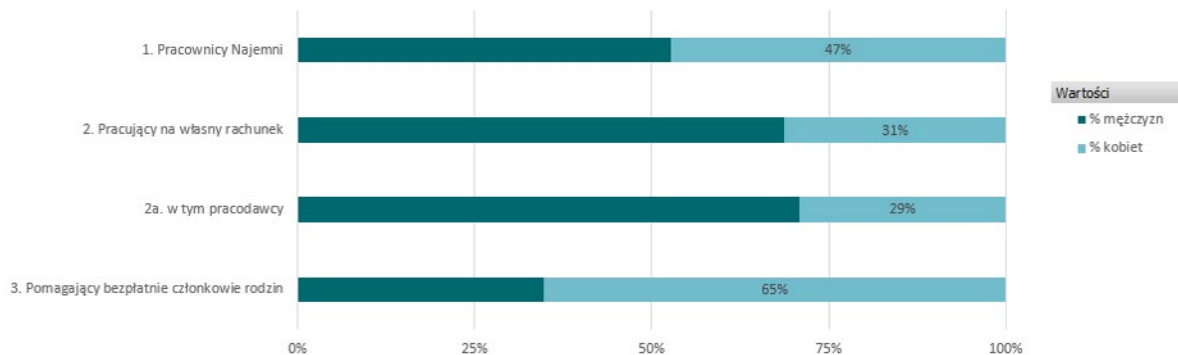
Zróznicowanie wynagrodzeń pomiędzy kobietami a mężczyznami to temat, który – także pod kątem prawnym – jest nieustannie monitorowany. Wskaźnikiem pozwalającym na mierzenie rozbieżności jest luka płacowa – *gender pay gap* (GPG). Zgodnie z ogólnie przyjętą w Unii Europejskiej



metodyką jest to stosunek różnicy między przeciętną stawką godzinową wynagrodzenia brutto mężczyzn i kobiet do wynagrodzenia brutto mężczyzn. Wskaźnik ten nie uwzględnia wynagrodzeń dodatkowych, tj.: wypłat z zysku, dodatkowych wynagrodzeń rocznych i nagród uznaniowych. Pod koniec 2020 roku wskaźnik ten wyniósł w Polsce 4,8%, co oznacza, że mężczyźni uzyskali o 4,8% wyższe godzinowe wynagrodzenie brutto od kobiet. Dysproporcja ta jest znacznie większa w sektorze prywatnym, gdzie GPG wyniósł 12,9% (podczas gdy w sektorze publicznym zaledwie 2,3%). Zróznicowanie w jego wysokości widać także pośród poszczególnych sekcji działalności i grup zawodowych [3].



Rysunek 1. Udział zatrudnionych kobiet na przestrzeni lat [3]



**Rysunek 2.** Udział kobiet w poszczególnych kategoriach zatrudnienia w 2020 r. [3]



**Rysunek 3.** Luka płacowa (gender pay gap) według sekcji PKD. Stan za październik

A jak te twarde dane wpływają na subiektywną ocenę sytuacji przez kobiety? Czy kobiety czują się w biznesie lepiej i bezpieczniej? Postanowiliśmy podzielić się naszym punktem widzenia w tym temacie. Różne doświadczenia, staż pracy i predyspozycje sprawiają, że każda z nas ma odmienne spojrzenie na te kwestie. Pragniemy pokazać

Wam, co kobieta myśli o drugiej kobiecie, skłaniając tym samym do refleksji nad osobistym zdaniem, potrzebami i odczuciami oraz nad tym, co jeszcze możemy zrobić, by razem kreować jeszcze lepszą biznesową, i nie tylko, rzeczywistość.

## Jaka jest obecnie rola kobiet w biznesie i przed jakimi wyzwaniem stają kobiety biznesu?

**Aleksandra Seta:** W dzisiejszych czasach nikogo nie dziwi fakt, że kobiety zajmują wysokie stanowiska i pną się po szczeblach kariery. Stało się to normą i jest na porządku dziennym. Kobiety chcą się rozwijać, są świadome swojej wartości i umiejętności. Wręcz wiele cech kobiet zaczęło odgrywać coraz większą rolę w dobie cyfryzacji i pre-dysponować je do pełnienia kierowniczych stanowisk. To empatia, zdolność do jednoczenia zespołów, mniejszy autokratyzm. Wiele firm szczeni się faktem, że kierują nimi kobiety, tak jak nasza kancelaria.

**Andżelika Madej-Kowal:** Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat rola kobiet w biznesie ulega zmianie. Jeszcze do niedawna biznes był zarezerwowany dla mężczyzn, a obecnie coraz więcej kobiet zakłada firmy i zarządza nimi. Kobiety coraz częściej odchodzą od roli opiekunki „ogniska domowego” (matka, żona, wspierający mężczyzn członek rodziny) na rzecz założycielek firm (w tym rodzinnych), liderek czy sukcesorek firm rodzinnych.

Z wielu powodów nie był to łatwy proces, gdyż kobiety:

- musiały niwelować skutki biznesowych stereotypów (biznes jako świat mężczyzn, rola kobiety to matka i żona, dbające o ognisko domowe itp.),
- musiały szukać balansu pomiędzy „tradycyjnymi” obowiązkami domowymi a naturalną potrzebą rozwoju, poczuciem niezależności, ambicjami zawodowymi,
- narażone były i w dalszym ciągu jeszcze są na krytykę w sytuacji, gdy nie są wystarczająco dobrymi matkami (jeśli intensywnie angażują się zawodowo) lub gdy nie angażują się w firmę wystarczająco dużo (jeśli np. chcą pogodzić to z rolą matki),
- ciężko pracowały, aby udowodnić sobie i innym, że także mogą być liderkami w biznesie, założycielkami firm, które odnoszą sukcesy.

**Karolina Klimek:** Pomimo że dotychczas przypisywano kobietom albo rolę gospodyni prowadzącej dom, albo zupełnie odrębną rolę tak zwaną *businesswoman*, to współcześnie kobiety nie tylko są w stanie być świetnymi strategami, ale i jednocześnie świetnymi gospodyniami. Kobieta nie musi już wybierać – albo kariera, albo dom i dzieci. Teraz kobiety są wielozadaniowe, potrafią pracować na pełen etat prowadząc dobrze prosperującą firmę,

*Kobiety coraz częściej odchodzą od roli opiekunki „ogniska domowego” na rzecz założycielek firm, liderek czy sukcesorek firm rodzinnych.*

a jednocześnie prowadzić dom i sprawiać, że jest on naprawdę przytulnym azylem. Niemniej jednak czasem trzeba coś poświęcić – wiedzą o tym zapewne najlepiej kobiety, które są matkami. Kiedyś *businesswoman* kojarzyła się z kobietą singielką, zdeterminowaną, skupioną tylko i wyłącznie na pracy. Teraz ten stereotyp przestaje funkcjonować, a kobieta biznesu ma wiele ról, odnosząc sukcesy zarówno w pracy, jak i w życiu rodzinnym.

**Anna Mazur:** Pomimo ogromnego postępu, kobiety nadal pracują nad uwrażliwianiem rzeczywistości w zakresie równego traktowania z mężczyznami. Choć w porównaniu do lat poprzednich uwarunkowania finansowe się mocno zmieniły, nadal panuje wiele stereotypów. Niestety problemem często są też obawy kobiet – nie zawsze są pewne swoich racji i często rezygnują z szansy na rozwój zawodowy, właśnie z przekonania, iż coś jest „bardziej męskie” i mogą temu nie sprostać.

**Joanna Idczak:** Kobieca i męska energia są zupełnie inne, ale obie jednakowo potrzebne na świecie. Domeną męskiej energii jest działanie, struktura, logika. Domena kobiecej energii to bycie, czucie, intuicja, kreowanie, łączenie. Zobrazować męską energię można jako precyzyjnie pokategoryzowaną szafę, natomiast żeńską jako spletaną sieć przewodów i rozdzielaczy, gdzie wszystko z wszystkim jest powiązane i stanowi całość. Zapewniając synergię tych dwóch energii zarówno w nas samych (każdy z nas ma w sobie i kobiecy, i męski pierwiastek), jak i w biznesie, jesteśmy w stanie działać więcej i w zgodzie ze swoją naturą, a co za tym idzie zapewniając sobie szczęście i dobrostan. Tu właśnie czasem pojawia się wyzwanie dla kobiet, by odpuścić biznesową rywalizację na męskich warunkach i wejść w swoją kobiecość. I to na niej budować swoją wewnętrzną siłę, którą jest bycie i kreowanie. Kreowanie otoczenia, relacji, pomysłów.

## Co cechuje współczesne kobiety sukcesu? Jakimi są liderkami?

**Karolina Skwara:** Samorealizacja oraz chęć stania się niezależną motywują do działania dzisiejsze kobiety sukcesu. Umiejętne organizowanie czasu związane z łączeniem życia rodzinnego z zawodowym oraz empatia i umiejętność komunikacji są niezbędne do efektywnego zarządzania firmą, jak i ludźmi w niej pracującymi. Te cechy niewątpliwie stanowią mocną stronę kobiet. Aktualnie panie coraz chętniej podejmują ryzyko związane z przebraniem w biznesie bądź postawieniem na własną działalność, która często rodzi się z pasji.

**Magdalena Adamczyk:** Współczesne kobiety w biznesie cechuje precyzyjna umiejętność słuchania oraz otwartość na potrzeby innych. Mają szczególnie sposób myślenia, ponieważ myślą bardzo etycznie, angażują się w wiele społecznych projektów. Inwestują w coś, co przyniesie dobro większej społeczności. Są też niezwykle kreatywne. Kreatywna kobieta to taka, która zadaje sobie pytanie, co dobrego może zrobić dla innych i jakie wartości może wnieść swoją pracę w życie innych. Nie zamyka się w schematach, nie szufladkuje swoich pomysłów, działa teraz i tu. Kobiety także coraz częściej pomagają sobie wzajemnie i dzielą się doświadczeniami w kobiecym gronie. Kreatywność kobiet biznesu to również patrzenie na drugiego człowieka i pomoc mu w staniu się takim człowiekiem, jakim chciałyby siebie widzieć.

Niezaprzeczalnie kobiety z jednej strony wykazują się większą wrażliwością, chętniej troszczą się o innych, inwestują w projekty, które przyczyniają się do pozytywnych zmian. Będąc liderkami angażują się w projekty, z którymi całkowicie się identyfikują, które stanowią dla nich swoistą misję. Z drugiej strony myślą odpowiedzialnie, myślą dywergencyjnie, konwergencyjnie, ufają swojej intuicji, pracują maksymalnie, koncentrują się na swoim celu.

Kobietom bardzo dobrze wychodzi planowanie oraz organizacja swoich „wizji.” W dynamiczny sposób realizują swój model biznesowy, są pozytywnie uparte (zmotywowane) i uzbrojone w ogromne pokłady cierpliwości mocno absorbują się we własny rozwój osobisty, który pomaga kreować idee biznesu. Są też bardzo czujne, zwłaszcza na „ataki” konkurencji. Nie marnują drzemiącego w nich potencjału, ale potrafią go stale rozwijać i pielęgnować.



**Andżelika Madej-Kowal:** Współczesne kobiety są gotowe na każdą rolę – są silne, zorganizowane, wyedukowane, a przy tym wykazują się silnym wycuciem emocji i potrzebą dbania o relacje rodzinne, co często pomaga im w biznesie odnieść sukces (np. prowadząc firmy rodzinne). Co istotne, wiele z nich jest także w stanie pogodzić obowiązki np. liderki czy zarządzającej firmą z obowiązkami matki, żony, dając w ten sposób przykład, że można także tak prowadzić biznes.

**Aleksandra Seta:** Często słyszę określenie „Wolę pracować z mężczyznami, kobiety są mniej konkretne”. Też uważałam tak przez długi czas, dopóki nie zaczęłam pracować z kobietami, które wzajemnie się wspierają, budują relacje biznesowe i przyjacielskie. Z takimi, które „pomogą Ci wstać i poprawić koronę, gdy upadniesz”. Kobiety wybijają się szczególnie w obszarze umiejętności związanych z budowaniem efektywnych relacji i firmy opartej na wartościach, rozwijaniem talentów oraz przeprowadzeniem zmian. Mają naturalną zdolność do wykonywania kilku czynności naraz i potrafią funkcjonować na kilku poziomach jednocześnie, uzyskując przy tym dobre rezultaty.

## O czym marzą kobiety biznesu i czym jest dla nich sukces?

**Karolina Klimek:** Myślę, że marzeniem każdej kobiety biznesu jest to, aby nie była pomijana i oceniana przez pryzmat tego, że jest właśnie kobietą – a więc słabszą, bardziej kruchą istotą, która z zasady zasługuje na mniej, bo

nie pasuje do świata biznesu. Ten świat był kiedyś bardzo „męski” i myślę, że dzięki tym silnym – ale i tym słabszym – zdeterminowanym kobietom, które próbują swoich sił w biznesie, ten umownie męski świat, doznaje doskonałego uzupełnienia.

**Aleksandra Seta:** Pomimo tego, że kobiety są świadome swoich umiejętności i możliwości, to często przy budowaniu biznesu podświadomie myślą o tym, by być lepsze od mężczyzn, rywalizują i chcą pokazać, że równie dobrze radzą sobie na „męskim gruncie”. I nie mam tu na myśli robienia przeciwników z mężczyzn. Często mężczyźni – partnerzy biznesowi są dla nich idealnymi współnikami, jednak podświadomość odgrywa dużą rolę i sporo jest tu jeszcze do zrobienia.

**Magdalena Adamczyk:** O czym marzą kobiety biznesu? Wydaje mi się, że przede wszystkim o tym, aby zostały zauważone, a ich wysiłki docenione. Myślę, że kobiety biznesu marzą po prostu o zwykłej racjonalności, przejawiającej się w poczuciu, że to, co robią ma sens i przynosi profity innym.

**Joanna Idczak:** Kobieta pragnie pełni, synchronizacji celów ze wszystkich obszarów swojego życia w jedną, zgodną z nią misję. Marzy, żeby być wszystkim, a jednocześnie się w tym wszystkim nie zatracić.

### Co mogłoby być wsparciem dla kobiet na ich biznesowej ścieżce?

**Anna Mazur:** Wydaje mi się, że każda kobieta, nie tylko ta, która osiągnęła sukces w biznesie, liczy na uznanie i uważność. A wiara we własne możliwości daje kobiecie ogromną siłę.

**Joanna Idczak:** Ogromnie pomocne mogą być w tym zakresie inne kobiety. Wzajemne wspieranie się i kalibrowanie do siebie nawzajem jest właśnie tym, co jest kobiecie i co dla nas budujące. Jednocześnie podstawowym wsparciem powinnyśmy być sobie same. Akceptując siebie taką jaką jesteśmy, „ukochując” swoją nieidealność i unikalność i w nich odnajdując pełnię, rezygnując z nierealnych oczekiwań, z walki i udowadniania swojej

wartości poprzez biznesowe sukcesy. Gdy poczujemy się silne i wartościowe same w sobie, niezależnie od tego, co robimy – czy zajmujemy się domem i dziećmi, czy zajmujemy najwyższe stanowiska i kierujemy biznesami, to będziemy mogły być w pełni szczęśliwe i w pełni uwolnić swój potencjał.

**Magdalena Adamczyk:** Dużym wsparciem dla kobiet na ich biznesowej ścieżce będzie z pewnością zespół ludzi, z którymi na co dzień pracują. Kobiety powinny otaczać się ludźmi z dobrą energią, którzy napędzają je do działania, stanowią swoisty motywator w biznesie. Należy podkreślić, że każda z kobiet biznesu ma rozwinięte talenty, które mniej lub bardziej wybrzmiewają i każda jest w stanie dojść do świetnego wyniku biznesowego, korzystając z tych talentów, pod warunkiem, że będzie też miała zespół – taki, który będzie jej uzupełnieniem. Oprócz tego ważnym wsparciem są różnego rodzaju treningi mentalne oraz skuteczny *networking*.

Podsumowując, siłę kobiet biznesu we współczesnym świecie doskonale odzwierciedla cytaty byłej pierwszej damy Stanów Zjednoczonych – Nancy Reagan: „Kobieta jest jak herbata w torebce: z jej mocy można zdać sobie sprawę tylko w gorącej wodzie.” ●

\*\*\*

W dyskusji prowadzonej przez Joannę Idczak wzięły udział kobiety z kancelarii Billaw:

Anna Mazur – business development & office manager,  
Aleksandra Seta – asystentka,  
Andżelika Madej-Kowal – radca prawny,  
Karolina Klimek – radca prawny,  
Karolina Skwara – asystentka,  
Magdalena Adamczyk – aplikant radcowski.

### Cytowane źródła:

- [1] Główny Urząd Statystyczny: Informacja o rynku pracy w pierwszym kwartale 2021 roku
- [2] Główny Urząd Statystyczny: Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2020 r.
- [3] Główny Urząd Statystyczny: Rocznik Statystyczny Pracy 2021.

# Perspektywy współpracy z egipskimi firmami rodzinnymi

Prowadząc współpracę handlową z przedstawicielami firm rodzinnych z różnych państw często możemy czuć się przytłoczeni i zdezorientowani różnorodnością kulturową naszych partnerów. Nie jest ona związana z możliwościami naszej firmy czy też posiadaną wiedzą, tylko z koniecznością dostosowania tego co wiemy o prowadzeniu biznesu do warunków państwa, w którym przyszło nam funkcjonować.

## Zmieńmy perspektywę

Jak odpowiedzieć na pytanie: „Nauczono mnie prowadzić polską firmę. Używałem polskich założeń biznesowych do zarządzania firmą z innego kręgu kulturowego. Dlaczego nic nie działa? Co mam zrobić, aby wszystko było w porządku?”. Odpowiedź jest prosta. Zmienić perspektywę myślenia o biznesie międzynarodowym i poznawać nowe kultury! Jedną z takich interesujących biznesowo, ale odmiennych od naszej kultur, jest egipska. Celem artykułu jest ukazanie czytelnikowi podobieństw i różnic kulturowych pomiędzy naszym polskim, europejskim kręgiem biznesowym a egipskim, bliskowschodnim, który w wyniku zmiany sytuacji polityczno-gospodarczej za naszą wschodnią granicą może stać się interesującą alternatywą dla naszego biznesu.

Od lat Egipt balansuje na granicy kryzysu i ożywienia gospodarczego. Okresy względnego spokoju przeplatane są okresami dużej recesji. Współczesny Egipt to jednak państwo nowoczesne, czekające na nowych partnerów biznesowych, zwłaszcza pochodzących z terenu Unii Europejskiej. Władze państwowe dla nowych kooperantów przygotowały szereg ułatwień w postaci niższych podatków czy też pomocy w pozyskiwaniu pracowników, nawiązywania współpracy z lokalnymi partnerami czy też dostępie do specyficznych technologii warunkujących rozwój firmom w trudnych warunkach przyrodniczych. Egipt wyróżnia się także bezpieczeństwem prowadzenia działań biznesowych – rodzinnych przedsiębiorców cechuje duża



**Gniewomir Pieńkowski**

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

odpowiedzialność, a państwo jest gwarantem bezpieczeństwa prowadzonej działalności – zarówno dla menedżerów i pracowników z innych państw, jak i stałości obowiązujących przepisów prawa.

## Firmy rodzinne fundamentem egipskiej gospodarki

Podstawy działalności egipskich firm rodzinnych zostały ukształtowane przez wydarzenia historyczne – okres faraonów, czasy kolonialne, okupację turecką oraz liczne, współczesne wojny z Izraelem. Tak samo bardzo duży wpływ na działalność rodzinnych przedsiębiorstw wywarło strategiczne położenie kraju – o wpływy walczą w nim zarówno Amerykanie, jak i Rosjanie, którzy przeznaczają dużo środków na rozwój technologiczny i infrastrukturalny firm w Egipcie. W okresie, w którym największą rolę w egipskiej polityce i życiu ekonomicznym odgrywała współpraca ze Związkiem Radzieckim (lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX wieku), eksperymentowano z gospodarką państwową. Nie istniały średnie i duże rodzinne przedsiębiorstwa rodzinne. Te mogły być tylko własnością państwową. Firmy rodzinne mogły funkcjonować



wyłącznie jako niewielkie przedsiębiorstwa specjalizujące się np. w naprawie samochodów, produkcji wyrobów cukierniczych lub naprawie obuwia.

W największych firmach wszystkie decyzje były podejmowane centralnie do początku lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to po śmierci prezydenta Nassera Egipt rozpoczął zwrot w kierunku gospodarki rynkowej. Pełne określenie kierunku, w którym zmierza egipska gospodarka nastąpiło w latach dziewięćdziesiątych, kiedy to zaczęła się coraz bardziej zacieśniać współpraca ze Stanami Zjednoczonymi. W tym okresie rozpoczęło się wdrażanie programu reform gospodarczych, który został opracowany dzięki pomocy Stanów Zjednoczonych, Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego. W ramach projektu postanowiono skoncentrować się na rozwoju rodzinnych przedsiębiorstw – dofinansowywać małe rodzinne firmy w celu zakupu nowych technologii i zwiększenia specjalizacji ich działalności. Stopniowo zaczęto także zachęcać rodzinnych do aktywnego udziału w procesie prywatyzacji. Transformacja gospodarcza zmieniła obraz egipskiej gospodarki. Obecnie firmy rodzinne wytwarzają zdecydowaną większość produktu krajowego brutto Egiptu, a w wielu przypadkach należą do największych firm w regionie. Rodzinne biznesy w Egipcie można spotkać już we wszystkich branżach.

## Ważna rola nestora

Egipcjacy rodzą się i mieszkają ze swoimi rodzinami, bardzo często w tym samym kompleksie budynków, w którym znajduje się siedziba firmy. Podstawowym celem egipskiej firmy rodzinnej jest nie tylko zapewnienie bytu, ale także rozwój intelektualny i duchowy poszczególnych członków rodziny oraz rozwój lokalnej społeczności. Niezwykle ważną rolę odgrywa tu nestor rodu, który decyduje o wszystkich kluczowych dla firmy strategiach. Osobiście deleguje zadania każdemu członkowi rodziny, który jest zainteresowany pracą w rodzinnym przedsiębiorstwie. Warto zwrócić uwagę, że podział dochodu w egipskiej firmie rodzinnej jest równy. Niezależnie od stanowiska, zakresu obowiązków czy też wydajności pracy każdy członek rodziny otrzymuje takie samo wynagrodzenie, które może różnić się jedynie ruchomymi składnikami w zakresie okresowych premii uznaniowych czy też nagród rzeczowych. Bardzo ważna jest także lojalność w stosunku do wszystkich członków

rodzinnego przedsiębiorstwa. Relacje między nestorami i sukcesorami są bardzo bliskie. Sukcesorzy starają się nigdy nie wchodzić w konflikt z nestorem, z którym mogą się nie zgadzać, ale czynnik wieku i związanej z nim mądrości biznesowej, a także osobisty szacunek i osobista duma oraz honor powodują, że najczęściej nestor rodu jest w stanie wdrażać wszystkie swoje pomysły. W wielu przypadkach dyskutuje je jednak z członkami rodziny i dopiero po nich podejmuje ostateczną decyzję. Czasami jednak dochodzi do ostrych konfliktów, zwłaszcza w sytuacji kiedy członkami rodzinnego przedsiębiorstwa jest kilka rodzin, lub kiedy w jej skład wchodzi także dalecy krewni. W takich sytuacjach często jest przypominać stare egipskie powiedzenie, które obrazuje nam taką sytuację: „Ja i moi bracia jesteśmy razem przeciwko naszym kuzynom; ja i moi kuzyni jesteśmy razem przeciwko całemu światu”.

Egipskimi firmami rodzinnymi najczęściej zarządzają członkowie rodziny. Nawet jeśli członkowie rodziny myślą o zatrudnieniu kompetentnych menedżerów, najczęściej spotykają się z wieloma barierami ograniczającymi możliwość zatrudnienia profesjonalnej kadry zarządzającej. Najważniejszą z nich jest wysokość wynagrodzenia, które byłoby oczekiwane przez najlepszych menedżerów czy to z Egiptu, czy z zagranicy. Duże międzynarodowe korporacje, których nie brakuje w Egipcie, mogą takim specjalistom zaproponować zdecydowanie większe wynagrodzenia niż nawet najbogatsze rodzinne przedsiębiorstwa. Czasami udaje się pozyskać uzdolnionych menedżerów z państw azjatyckich, ale w tym przypadku problemem jest bariera kulturowa. Dlatego do dziś trzon kadry menedżerskiej w egipskich firmach rodzinnych stanowią członkowie rodziny, a cały proces zarządzania jest także ograniczony do członków rodziny. Formalne rady nadzorcze, stanowiska dyrektorskie są rzadkością – kiedy egipski rodzinny mówi o swoim zarządzie, najczęściej myśli o nieformalnych spotkaniach rodziny zaangażowanych w realizację projektu.

Egipt to państwo muzułmańskie. Najważniejsze wzorce dziedziczenia w przedsiębiorstwach rodzinnych są zawarte w Koranie. Wymagają od nestora, aby minimum dwie trzecie majątku przechodziło na dzieci, synowie powinni otrzymać dwa razy więcej udziału niż córki. Bardzo trudno jest określić, co mogą zrobić z udziałami w rodzinnym przedsiębiorstwie sukcesorzy – nie jest ściśle ustalone, czy można sprzedać udziały w firmie rodzinnej wewnątrz



lub na zewnątrz rodziny. Z kolei w przypadku rozwodu, były małżonek może nie otrzymać udziałów w rodzinnym przedsiębiorstwie. Zwyczajem jest także to, że wszyscy członkowie rodziny osobiście poręczają za długi bankowe firmy.

## Kultura pracy egipskich rodzinnych

Praca w firmie rodzinnej w Egipcie polega na podporządkowaniu grupie indywidualnych interesów. Utrzymanie odpowiednich relacji wydaje się być o wiele ważniejsze niż wykonywanie zadań. Czas nie jest czymś ściśle ustalonym, ale płynnym procesem, który można zmieniać w każdej chwili i dostosowywać go do potrzeb. Podczas realizacji projektów można się spodziewać opóźnień, a terminy w wielu przypadkach można swobodnie dostosowywać. Najważniejsza w kulturze pracy egipskich rodzinnych jest harmonia pracy i docenianie wspomnianego już wieku i doświadczenia. Dlatego od innych członków rodziny i pracowników egipskich firm rodzinnych nie oczekują zgodności i akceptacji autorytetu oraz niekwestionowania przełożonego. Można nawet stwierdzić, że egipskie „tak” w biznesie ma wiele wymiarów, ale najważniejszym z nich jest to, że „słyszę ciebie, rozumiem twoje zdanie, ale jeśli chcesz sfinalizować naszą współpracę, wszystko musimy zrobić po mojemu. Jeśli tak zrobisz będziemy partnerami biznesowymi.” W przypadku pracowników egipskich firm rodzinnych musimy zauważyć ściśle hierarchiczny podział ról – każdy pracownik zna swoje miejsce w firmie, ceni je i dba o to, aby pracować najlepiej jak potrafi. Z kolei pracodawca ma obowiązek zapewnienia

pracownikowi codziennego transportu pomiędzy domem a pracą. Trudno jest także zwolnić pracownika z jakiegokolwiek przyczyny. Dlatego w niektórych firmach rodzinnych możemy spotkać się z problemem niskiej wydajności pracy.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić że współpraca z egipskimi rodzinnymi to interesujące doświadczenie dla każdego rodzinnego z europejskiego kręgu zarządzania. Kultura biznesowa, która jest zarazem bardzo podobna do naszej, ale jednocześnie jest tak bardzo od niej odmienna może fascynować, ale także zniechęcać nas swoją złożonością do nawiązania kontaktu. Jeśli jednak poznamy ją lepiej, to mamy szansę na osiągnięcie sukcesu. Pamiętajmy, że tak jak dla nas współpraca z egipskimi rodzinnymi jest czymś nowym, wymagającym od nas dużej nauki, tak samo w przypadku naszych egipskich partnerów, współpraca z polskimi rodzinnymi jest czymś innym, niż to, z czym mieli do czynienia do tej pory. Dlatego zamiast stawiać sobie barierę „niemożliwości” i „niewykonalności”, lepiej otworzyć się na nowe kręgi kulturowe i wzajemnie się poznać. Dzięki temu nie tylko poznamy ciekawych ludzi, podpiszemy interesujące kontrakty biznesowe, ale także zdywersyfikujemy rynki międzynarodowe, na których działamy. W tych trudnych czasach warto myśleć elastycznie o współpracy międzynarodowej. Świat jest pełny nowych możliwości rozwoju. Dlatego pamiętajmy, że zamknięcie jednych rynków nie powinno być dla nas problemem, a szansą nowej biznesowej przygody! ●

# Kongres Firm Rodzinnych „Odnowa od nowa”

Ponad 300 osób uczestniczyło w Kongresie Firm Rodzinnych, który 7 czerwca 2022 r. odbył się we Wrocławiu. Od 5 lat jest to największe na Dolnym Śląsku i jedno z największych w kraju spotkań przedsiębiorców rodzinnych.

Każdej edycji Kongresu towarzyszy inna myśl przewodnia, czerwcowe wydarzenie odbyło się pod hasłem „Odnowa od nowa”, a tematyka dotyczyła odnajdywania się przedsiębiorców w świecie wstrząsanym przez zamiany.

Dyskusje toczyły się wokół trendów, których firmy rodzinne nie mogą ignorować z uwagi na wpływ, jaki te wywierają na zachowania i postawy klientów oraz samych przedsiębiorców. Omówiono Polski Ład jako źródło nie tylko zmian przepisów, ale też szans dla przedsiębiorców. Szeroka dyskusja toczyła się na temat sukcesji jako początku nowej historii w firmie i wpływu zmiany na stanowisku lidera na organizację. Kilukrotnie poruszona została tematyka współpracy małych firm rodzinnych z dużymi partnerami o

zasięgu krajowym i międzynarodowym. Ogłoszono również wyniki Konkursu Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej.

Wrocławski Kongres stanowi miejsce merytorycznych dyskusji, wymiany doświadczeń i doroczną okazję do networkingu. Na każdej edycji prezentują się firmy rodzinne, tym razem byli to wytwórcy ekologicznych regionalnych wyrobów spożywczych. Organizatorem Kongresu jest Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, sponsorem strategicznym PKO BP, głównym partnerem merytorycznym Grant Thornton. Więcej informacji: [kfr.com.pl](http://kfr.com.pl).

Opracowanie: Katarzyna Saranek, Rzecznik Prasowy Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu



**Życie zaczyna się po sukcesji – wyzwania dla sukcesorów, seniorów, pracowników i otoczenia**





**Nagrodzeni w Konkursie Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej**



**Sesja plenarna – Trendy, których firmy rodzinne nie mogą ignorować**



**# Solidarni z Ukrainą**



Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych