

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 13 |
| Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii..... | 15 |
| Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze..... | 28 |
| Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra | 37 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych..... | 49 |
| Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment | 59 |
| Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji..... | 68 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? | 78 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku..... | 88 |
| Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego | 99 |
| Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości | 108 |
| Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)..... | 119 |
| Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej | 129 |
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka..... | 142 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw | 152 |
| Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych | 163 |
| Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych..... | 174 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji .. | 184 |

| | |
|---|-----|
| Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni..... | 194 |
| Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>)..... | 202 |
| Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?..... | 212 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe..... | 225 |
| Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce | 236 |
| Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna | 248 |
| Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego | 258 |
| Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej..... | 269 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii | 278 |
| Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu | 288 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ... | 299 |
| Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego | 308 |
| Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty | 317 |
| Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych..... | 326 |
| Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji..... | 336 |
| Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej..... | 347 |
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach..... | 358 |
| Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa..... | 366 |
| Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego | 373 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy | 381 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji..... | 395 |

| | |
|--|-----|
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight | 405 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw | 413 |
| Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację | 429 |
| Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej | 439 |
| Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych | 449 |
| Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw | 460 |
| Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach | 470 |
| Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań | 485 |
| Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa | 495 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna | 505 |
| Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym | 514 |
| Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw | 526 |
| Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym | 535 |
| Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej | 544 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia | 560 |
| Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań | 572 |
| Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania | 582 |
| Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych | 593 |
| Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich | 605 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych | 618 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność | 630 |

| | |
|---|-----|
| Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 642 |
| Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA..... | 653 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> | 660 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami..... | 671 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view | 689 |
| Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu..... | 698 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector..... | 27 |
| Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses..... | 36 |
| Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster..... | 48 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies..... | 58 |
| Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego | 67 |
| Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization | 77 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?..... | 87 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study | 98 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure..... | 107 |
| Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship..... | 118 |
| Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception | 128 |
| Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry..... | 141 |

| | |
|--|-----|
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk | 151 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises | 162 |
| Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research | 173 |
| Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research..... | 183 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations..... | 193 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs)..... | 201 |
| Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard)..... | 211 |
| Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?..... | 224 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games | 235 |
| Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice..... | 247 |
| Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective..... | 257 |
| Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship..... | 268 |
| Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value | 277 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective | 287 |
| Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley..... | 298 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes | 307 |
| Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management..... | 316 |
| Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects..... | 325 |
| Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies | 335 |
| Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations..... | 346 |
| Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company | 357 |

| | |
|---|-----|
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises | 365 |
| Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company | 372 |
| Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region | 380 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer | 394 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization | 404 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept | 412 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... .. | 428 |
| Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult | 438 |
| Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation | 448 |
| Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises | 459 |
| Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies | 469 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises | 483 |
| Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research | 494 |
| Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential | 504 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective | 513 |
| Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government | 525 |
| Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises | 534 |
| Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market | 543 |
| Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum | 559 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges | 571 |
| Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research | 581 |
| Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management | 592 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results | 604 |
| Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities | 617 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents | 629 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity | 641 |
| Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship..... | 652 |
| Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. | 659 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises..... | 670 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management..... | 688 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji..... | 697 |
| Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region | 704 |

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: lech.miklaszewski@op.pl

NEPOTYZM W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM NA PRZYKŁADZIE FIRMY INWESTYCYJNEJ

Streszczenie: Autor, posługując się studium przypadku firmy inwestycyjnej, wskazuje na ambiwalentność kategorii nepotyzmu w środowisku firmy rodzinnej. Opisuje stosunek do nepotyzmu prezentowany przez właścicieli firmy rodzinnej, jak i pracowników najemnych spoza kręgu rodziny. Przedstawia również niebezpieczeństwa związane z zachowaniami nepotycznymi w firmie rodzinnej, gdzie lekceważenie zagrożeń związanych z nepotyzmem może prowadzić do zachwiania efektywności działania firmy. Prezentuje również konstruktywne efekty zachowań nepotycznych wzmacniające biznes rodzinny.

Słowa kluczowe: nepotyzm, firma rodzinna, konsekwencje nepotyzmu.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.33

1. Wstęp

Zjawisku nepotyzmu powszechnie towarzyszy negatywna konotacja.

Piętnowanie nepotyzmu jest oczywiście słuszne, gdy dotyczy sfery publicznej, ale czy nepotyzm w firmach rodzinnych jest rzeczywiście naganny? Czy nepotyzm w postaci faworyzowania rodziny nie jest naturalnym prawem właścicieli biznesu do przekazywania władzy, odpowiedzialności i majątku tym, którym zechcą?¹

Wydaje się, że w środowisku firmy rodzinnej nepotyzm częściej przyczynia się do konstruktywnego wykorzystania kapitału ludzkiego rodziny, do budowania sieci relacji opartych na zaufaniu, do wspierania sukcesji niż powoduje destrukcję. Oczywiście w firmach rodzinnych nepotyzm w znaczeniu pejoratywnym może również występować, szczególnie wówczas gdy zatrudnia się rodzinę lub znajomych na szkodę firmy.

W tym kontekście nepotyzm traci na wyrazistości, staje się kategorią ambiwalentną, choć w odczuciu wielu nadal, niemal wyłącznie, stygmatyzuje wiele decyzji czy zachowań organizacyjnych.

W tym kontekście niniejszy artykuł ma na celu podjęcie próby dokonania oceny zjawiska nepotyzmu w środowisku firmy rodzinnej wraz ze wskazaniem jego konse-

¹ *Nepotyzm – problem firmy rodzinnej? (część 1)*, <http://www.sukcesjabiznesu.pl/wpis/nepotyzm-problem-firmy-rodzinnej-zczesc-1>, [04.12.2013].

kwencji. Artykuł wspiera ją badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników spoza kręgu rodziny oraz wyniki obserwacji uczestniczącej (autor jest wieloletnim pracownikiem tej firmy).

2. Nepotyzm w firmie rodzinnej w świetle literatury przedmiotu

Nepotyzm w organizacji oznacza faworyzowanie niektórych jej członków przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności i przywilejów. W sferze publicznej należy on do działań o charakterze korupcyjnym, polegających na wykorzystywaniu funkcji publicznych do osiągnięcia prywatnych korzyści. W tym przypadku jego wymowa jest jednoznaczna.

Natomiast „w sektorze prywatnym zatrudnianie przez właściciela znajomych, krewnych lub powinowatych nie jest naganne, chyba że osoby te nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, kompetencji. Negatywnym zjawiskiem można też określić faworyzowanie tych osób poprzez nieuzasadnione awanse, mniejsze wymagania lub węższy zakres obowiązków czy też wyższe wynagrodzenie. Uogólniając, nepotyzmem w sektorze prywatnym jest zatrudnianie i faworyzowanie rodziny lub znajomych na szkodę firmy”². Są to jednak sytuacje dość rzadkie, choć relacje rodzinne nie zawsze oparte są na podstawach racjonalnych, często do głosu dochodzą emocje. „Emocje w biznesie rodzinnym są kluczowe – bo to one ukierunkowują wolę zarówno pokolenia, które odchodzi, jak i tego, które pretenduje do przejęcia dziedzictwa. (...) Emocje mogą być impulsem, ale nie mogą być jedynym kryterium podejmowania działań. Emocji nie da się jednak wyeliminować. To one napędzają rodzinę – w końcu nie ma rodziny bez emocji. A bez rodziny nie ma biznesu rodzinnego”³.

W tym kontekście pozytywny wpływ nepotyzmu na biznes rodzinny dominuje, czyniąc z niego skuteczny sposób na sukces. Przejawia się on:

- „wykorzystaniem kapitału społecznego rodziny, na który składają się: zaufanie emocjonalne, tożsamość, reputacja, wysokie standardy etyczno-moralne w relacjach wewnętrznych biznesu i w jego relacjach zewnętrznych z otoczeniem krajowym i zagranicznym,
- efektywnym zarządzaniem wiedzą najcenniejszą w biznesie, decydującą o przewadze konkurencyjnej (*tacit knowledge*), wiedzą unikatową, niekodowaną. Rodzina w swoim kręgu kumuluje ją w czasie, rozwija, transferuje międzypokoleniowo i chroni, dzięki czemu „nie wycieka” do konkurencji,
- większą elastycznością i siłą przetrwania w konkurencyjnej gospodarce w okresach dekonunktury,
- większą wrażliwością i odpowiedzialnością społeczną”⁴.

² A. Bocheński, *Nepotyzm w firmie rodzinnej*, „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, nr 1(2)2014, styczeń 2014, s. 17.

³ T. Budniak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa 2012, s. 21.

⁴ W. Popczyk, *Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych*, „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, nr 1(2)2014, styczeń 2014, s. 16.

Inni autorzy również dostrzegają zalety zachowań nepotycznych, twierdząc, że silna władza rodziny, często wspierana familistycznymi kryteriami rekrutacji, daje rodzinie poczucie partycypacji w przedsiębiorstwie, co stanowi bezpośrednią i silną motywację do pracy na rzecz jego rozwoju. Zdominowanie funkcji personalnej i kultury organizacyjnej przez familizm powoduje, że stosunki władzy, sieci komunikacji i wartości przenoszone są z obszaru rodziny do przedsiębiorstwa. „Kultura organizacyjna w sposób jawny preferuje grupę rodzinną i interes rodziny, wyraźnie i w sposób niekamufłowany łączy interesy prywatne i zawodowe członków rodziny. W przypadku tego typu przedsiębiorstw przynależność do rodziny i utożsamianie się z nią wzmacniają zaangażowanie i motywację do pracy”⁵.

Takie twierdzenia znajdują swoje uzasadnienie w ewolucji poglądów na rodzinę i jej rolę w życiu jednostki. Status rodziny jako wartości zasadniczo nie uległ zmianie po transformacji ustrojowej. Początkowo rodzina była najważniejszą wartością dla człowieka, poza nim samym, była traktowana jako wartość autoteliczna i stanowiła rodzaj rozszerzonej osobowości. Pełniła ona również rolę polegającą na afirmacji bądź dezaprobatie działań o charakterze słusznościowym i powinnościowym, kiedy to w sytuacji ogólnego braku zaufania do instytucji aprobatą jakiegoś działania okazana przez osoby z rodziny miała istotne znaczenie dla etosu „porządnego człowieka”⁶.

Obecnie, we współczesnym społeczeństwie polskim rodzina i udane życie rodzinne nadal są postrzegane jako jedne z najwyższej cenionych wartości⁷. Nic więc dziwnego, że społeczeństwo polskie przejawia niejednoznaczną postawę wobec nepotyzmu, co można interpretować nawet jako swoistą tolerancję wobec tego zjawiska⁸. Badania „Polacy o nepotyzmie w życiu publicznym” przeprowadzone przez CBOS we wrześniu 2012 r. wskazują na taką właśnie niejednoznaczność. „Na podstawie uzyskanych odpowiedzi opracowano syntetyczny wskaźnik skłonności do akceptacji tego zjawiska. Przyjmując, iż zero oznacza brak aprobaty, 3 zaś akceptację dla takich zachowań, średnia wartość wskaźnika dla przebadanych wyniosła 1,06. Wynik ten jest nieco lepszy niż uzyskany w poprzedniej edycji badania przeprowadzonego w kwietniu 2009 roku – 1,27”⁹. Biorąc pod uwagę wcześniejsze argumenty nobilitujące nepotyzm w firmie rodzinnej można przewidywać jeszcze większą tolerancję dla nepotyzmu gdyby badania były prowadzone w środowisku firm rodzinnych. Tam bowiem, obowiązuje zasada utrzymywania przedsiębiorstwa w rękach rodziny, która manifestuje się w rezerwowaniu pozycji kierowniczych dla wąskiego kręgu osób spośród członków rodziny¹⁰. W tego typu firmach bycie kimś, kogo rodzina dobrze zna

⁵ Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/oryginal/19.pdf?... [21.03.2014].

⁶ M. Hułas, *Od moralności ideologicznego tygła do autonomii moralnej. Niektóre aspekty transformacji moralności społeczeństwa polskiego*, Zeszyty Naukowe KUL 56 (2013), nr 1 (221), s. 15-16.

⁷ CBOS, oprac. J. Szczepańska, *Materiały z badań, Więzy rodzinne*, BS/4/2008.

⁸ M. Hułas, wyd. cyt., s. 17.

⁹ <http://www.cba.gov.pl/pl/newsy-serwisu-antykorup/2208,dok.html> [28.03.2014].

¹⁰ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 284.

i wysoko ceni, jest głównym czynnikiem kariery¹¹. Jest to ewidentna przewaga sfery emocjonalnej nad racjonalnością. „W miarę zwiększania się skali biznesu racjonalność zaczyna przeważać, a w sferze emocjonalnej osiąga się cele za pomocą innych środków. Zasada doboru kadr broni się tak długo, jak długo znajdują się w rodzinie odpowiedni kandydaci. W przeciwnym razie, gdy największym atutem juniora jest nazwisko, ten sposób selekcji kadr może być groźny”¹².

Jak można zauważyć nepotyzm w firmie rodzinnej może mieć dwa oblicza.

W pierwszym przypadku możemy mówić o konstruktywnym wpływie nepotyzmu na konsolidację rodziny i biznesu rodzinnego. Kiedy dla właścicieli biznesu rodzina i jej powodzenie zależne od powodzenia biznesu stanowią wartość autoteliczną, można mówić o efektywnym wykorzystaniu kapitału społecznego rodziny do osiągnięcia skonsolidowanego sukcesu w wymiarze rodzinnym i biznesowym.

W drugim przypadku mamy do czynienia z traktowaniem rodziny jako wartości autotelicznej, a biznesu rodzinnego jako wartości heterotelicznej. Wówczas przepływ korzyści między rodziną i biznesem jest jednostronny i krótkotrwały. Biznes jest traktowany jako dostarciciel profitów, ale bez wzajemności ze strony rodziny, a w skrajnych przypadkach członkowie rodziny, np. niekompetentni, ale decyzyjni, mogą prowadzić do erozji norm etycznych i destrukcji biznesu.

Należy jednak zaznaczyć, że nepotyzm, pojmowany konstruktywnie jako wsparcie kompetentnych następców w prowadzeniu biznesu rodzinnego, ma sens jedynie wówczas, gdy sukcesorzy faktycznie planują i przygotowują się do przejęcia firmy rodzinnej. „Chęć przejęcia firmy po rodzicach deklaruje w Polsce mniej niż jeden na dziesięciu potencjalnych sukcesorów. Młodzi stawiają na niezależność i wybierają inną drogę zawodową, a jeśli decydują się na prowadzenie biznesu, to chętniej własnego niż przekazanego przez rodziców. Dla firm rodzinnych nie brzmi to optymistycznie ...”¹³, dewaluje również ideę konstruktywnego nepotyzmu.

3. Nepotyzm w firmie rodzinnej – studium przypadku

Badania dotyczące zachowań nepotycznych w rodzinnym środowisku biznesowym przeprowadzono w firmie inwestycyjnej będącej jednocześnie przedsiębiorstwem rodzinnym zarządzanym przez dwie zaprzyjaźnione rodziny.

Firma inwestycyjna rozpoczęła działalność maklerską w roku 2006, na bardzo konkurencyjnym rynku. Jej działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby.

¹¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 448.

¹² K. Safin, wyd. cyt., s. 284.

¹³ Raport Instytutu Biznesu Rodzinnego i KPMG w ramach projektu badawczego Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, [w:] A. Belcik, *Niepewna przyszłość rodzinnych firm*, „Puls Biznesu” nr 91 (4104) 14.05.2014, s. 12.

W rezultacie firma świadczyła dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnięto spektakularne sukcesy, choć kryzys doprowadził do rezygnacji i wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znaczących osiągnięć firmy należy zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect; lipiec 2011 r. – rynek główny GPW) oraz zgromadzenie kapitału, z dwóch emisji akcji na rynku giełdowym, przekraczającego wielokrotnie kapitał akcyjny. Wprawdzie począwszy od roku 2008, a więc w latach nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma notowała stratę, to jednak wcześniej wypracowany zadek (emisja, zysk) pozwolił na bezpieczne przetrwanie i mimo wszystko na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej. Ten kierunek jest kontynuowany, choć firma, funkcjonując na chimerycznym pod względem koniunktury rynku kapitałowym, wciąż boryka się z kryzysami.

W ramach grupy kapitałowej zbudowanej przez firmę prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w samej firmie inwestycyjnej oraz w spółce-córce pełniącej funkcję autoryzowanego doradcy, natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest spółka o charakterze holdingowym, posiadająca udziały w wehikulach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i *private equity*.

Obecnie więc skonsolidowana firma specjalizuje się w usługach bankowości inwestycyjnej (emisje akcji – rynek główny, rynek NewConnect; emisje obligacji – rynek Catalyst; doradztwo przy fuzjach i przejęciach) oraz w zarządzaniu inwestycjami (inwestycje *private equity*; inwestycje w sektor wierzytelności).

W ciągu siedmiu lat działalności firma stała się jednym z liderów w obsłudze małych i średnich spółek w Polsce, realizując ponad 60 transakcji (w tym ponad 40 debiutów giełdowych) i pozyskując dla swoich klientów blisko 500 mln zł.

Firma w zakresie kadry łączy doświadczenie z młodością, deklarując, że ludzie to jej główny atut i podstawa rozwoju. Personel firmy stanowi zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, posiadających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne.

Ponadto firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym – na 15 obecnie zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki oraz na wyższych stanowiskach menadżerskich. Ponadto przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami firmy, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

Znamienny jest jeszcze inny atrybut rodzinności firmy, a mianowicie „rodzinność odwrócona” komplikująca obecne relacje sukcesyjne.

„Rodzinność odwrócona” polega na tym, że dzieci pełnią funkcje w zarządzie firmy i to one są głównymi decydentami i kreatorami biznesu, natomiast rodzice pełnią funkcje kierownicze, ale na średnim szczeblu zarządzania, podlegając służbowo dzieciom. Dodatkowo sytuację komplikują relacje właścicielskie skutkujące

tym, że rodzice są dominującymi właścicielami (akcjonariuszami) i członkami rady nadzorczej spółki, a więc w tym zakresie pełnią funkcję nadrzędną w stosunku do dzieci. Podobną rolę odgrywają rodzice w warunkach prywatnych, rodzinnych, są przecież „głowami” rodzin korzystającymi z przysługującego im autorytetu. Czasami udaje się zaobserwować konfliktowość tych ról, ale i ich koncyliacyjność, kiedy po konsultacjach rodzinnych w domu zmieniane są decyzje zawodowe lub łagodzone bądź zaostrzane stanowiska decydentów. W takich warunkach, z pewnością, relacje rodzinne determinują pracę zawodową i *vice versa*.

W związku z tym, że grupa kapitałowa utworzona przez firmę jest strukturą skomplikowaną i wymagającą profesjonalnego zarządu, a *de facto* dysponuje ograniczonym personelem, we wszystkich spółkach wchodzących w skład grupy znajduje zastosowanie unia personalna w ramach zarządów oraz zatrudnienie krzyżowe wśród pracowników. W związku z tym wszyscy respondenci przeprowadzonego badania byli związani z przedmiotową firmą inwestycyjną różnymi rodzajami umów, pełniąc jednocześnie inne funkcje w pozostałych spółkach grupy. Pomijając członków rodzin, należy stwierdzić, że grupa respondentów uczestniczących w badaniu liczyła 10 osób (próbą wyczerpująca).

Pierwsze pytanie dotyczyło wyrażenia opinii na temat wpływu rodzinnego charakteru firmy na prowadzenie biznesu.

Sześciu respondentów określiło ten wpływ jako neutralny, trzech stwierdziło, że rodzinność pomaga w prowadzeniu interesów, a jeden, że przeszkadza.

Można przypuszczać, że taki rozkład odpowiedzi wynika z powierzchownego oglądu sytuacji. Większość respondentów nie wnikała w niuanse zależności, związków, relacji i wybrała odpowiedź najbardziej komfortową psychologicznie, którą łatwo jest uzasadnić wobec siebie i innych. Zwraca również uwagę fakt, że rodzinność nie jest jednak traktowana jako czynnik deprecjonujący jakość prowadzonego biznesu, a w określonych warunkach w opinii respondentów może ten biznes wspierać.

Kolejne pytanie dotyczyło określenia stopnia oddzielenia pracy zawodowej od relacji rodzinnych.

Siedmiu respondentów stwierdziło, że w badanej firmie relacje rodzinne mają wpływ na role zawodowe, a tylko trzech nie dostrzegало takiego wpływu.

W tym przypadku opinie respondentów były bardziej zdecydowane. W związku z tym, że z jednej strony w badanej firmie praktykowane jest rozwiązywanie skupienia własności i władzy nad przedsiębiorstwem w rękach przedstawicieli rodzin, a z drugiej – mamy do czynienia ze zjawiskiem „rodzinności odwróconej”, współzależność ról rodzinnych i zawodowych wydaje się respondentom oczywista.

Kolejne pytanie stanowiło konkluzję wynikającą z dwóch poprzednich. Dotyczyło wyboru opcji: życie zawodowe i rodzinne należy od siebie oddzielić czy też: z rodziną dobrze się pracuje, bo można mieć do niej zaufanie.

Siedmiu respondentów stwierdziło, że korzystniejszym rozwiązaniem jest rozdzielenie życia zawodowego i rodzinnego, trzech pozostałych wybrało drugą opcję.

Powyższa konstatacja wydaje się sprzeczna z wcześniej dokonanymi wyborami. Skoro bycie firmą rodzinną nie przeszkadza w prowadzeniu biznesu, a w pracy obserwuje się wpływ relacji rodzinnych na role zawodowe, to naturalną odpowiedzią na pytanie trzecie powinna być pochwała efektów pracy z rodziną, a nie postulowanie rozdzielania tych sfer. Taką odpowiedź można jedynie uzasadnić zmianą punktu widzenia respondentów. Pierwsze pytanie ankiety miało charakter ogólny i narzucało punkt widzenia rodzinnych właścicieli biznesu, natomiast następne zmieniały perspektywę i uwzględniały osobistą opinię respondentów niebędących członkami rodzin na temat często niechcianej partycypacji w relacjach rodzinnych i odczuwających negatywne skutki zawiązania ról rodzinnych i zawodowych swoich przełożonych.

Kolejne pytanie abstrahowało od ocen emocjonalnych i starało się wymusić obiektywne oceny wpływu rodzinności firmy na dobrą organizację przedsiębiorstwa, na jego stabilność, dobrą atmosferę pracy i w rezultacie na jego sukces.

Gdy zaczęto pytać o szczegóły, gdy wygaszono emocje, wcześniejsze uprzedzenia podlegały weryfikacji. Aż siedmiu respondentów stwierdziło, że rodzinność firmy sprzyja jej skuteczności, dobrej organizacji, stabilności i dobrej atmosferze pracy, a tylko trzech było przeciwnego zdania.

Prawdopodobnie przeważały w tym przypadku pozytywne konsekwencje specyfiki firm rodzinnych¹⁴ dotyczące:

- Kultury organizacyjnej – „Więzy krwi, większe zaufanie do pracowników – członków rodziny, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy powodują, że założyciele firm działają skuteczniej, bazując na zaangażowaniu „rodzinnych” pracowników, zaufaniu i niskim stopniu formalizacji”¹⁵. Oczywiście poprzez naturalną indoktrynację w wartościach preferowanych przez założycieli kultura organizacyjna obejmuje wszystkich zatrudnionych.
- Komunikacji – bliskie relacje pozwalają członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie i podejmować decyzje, w szczególności te bardziej kontrowersyjne, oraz tworzyć otwarty system komunikacji, który obejmuje wszystkich pracowników.
- Personalizacji – bezpośredni kontakt właściciela z personelem przekłada się na bardziej spersonalizowane podejście do pracownika spoza rodziny, co pozytywnie przekłada się na jego efektywność.
- Odpowiedzialności – odpowiedzialność za rodzinę często przenosi się na wszystkich pracowników i na społeczność lokalną, w ramach której firma funkcjonuje.

Te przyniosły powodują, że pracownicy dostrzegają ich przełożenie na sukces ekonomiczny, organizacyjny i społeczny.

Pozostałe pytania ankiety odnosiły się do ocen zachowań nepotycznych w badanej firmie rodzinnej.

¹⁴ M. Kucharczyk, *Zarządzanie personelem w firmach rodzinnych*, <http://hrstandard.pl/tag/badanie-firm-rodzinnych/> [23.05.2014].

¹⁵ Tamże.

Z uwzględnieniem powyższego następną indagacją dotyczyła przyzwolenia na zatrudnianie krewnych w firmie w kontekście możliwości obiektywnej oceny ich kompetencji i kwalifikacji.

Okazało się, że siedmiu respondentów udzieliło takiego przyzwolenia, twierdząc, że można zatrudniać odpowiednio wykwalifikowanych krewnych, bo często najwięcej wiadomo o ich przygotowaniu i kompetencjach. Trzech pozostałych wyraziło sprzeciw wobec takich praktyk, poddając w wątpliwość możliwości obiektywnej oceny kompetencji i kwalifikacji krewnych.

W przypadku badanej firmy tak duża akceptacja takich praktyk wynika prawdopodobnie z faktu, że wszyscy członkowie rodzin mają wykształcenie kierunkowe, często poparte licencją maklera papierów wartościowych bądź doradcy inwestycyjnego. Ponadto również wszyscy legitymują się wieloletnim doświadczeniem pracy w instytucjach finansowych na stanowiskach związanych z rynkiem kapitałowym. W tym kontekście trudno komukolwiek zarzucić tendencyjność w ocenie kompetencji i kwalifikacji zatrudnionych członków rodzin.

W tych warunkach respondenci, którzy wyrazili sprzeciw wobec takich praktyk, formułując swoją opinię, prawdopodobnie kierowali się regułą: co do zasady (*in principio*).

Kolejne pytanie dotyczyło konsekwencji zatrudniania krewnych w firmie rodzinnej.

Sześciu respondentów, nie dostrzegając żadnych negatywów w tym obszarze, stwierdziło, że każdy człowiek pracuje na własne konto, a jeśli pracownik dobrze wywiązuje się ze swoich obowiązków, to pokrewieństwo nie ma znaczenia. Czterech pozostałych, w praktyce zatrudniania krewnych dostrzegało zagrożenia dotyczące przede wszystkim konfliktu interesów, który mógłby być generowany przez powiązania majątkowe rodzin.

Można stwierdzić, że większość odpowiedzi pozostała konsekwentna: skoro dajemy przyzwolenie na zatrudnianie krewnych, to w odpowiedzi na kolejne pytanie nie możemy kwestionować swojej uprzedniej postawy, przez wskazywanie negatywnych skutków takiego postępowania. Czterech pozostałych respondentów uznało natomiast możliwość zaistnienia konfliktu interesów za rzecz niedopuszczalną, szczególnie w kontekście przepisów prawa wykluczających działanie firm inwestycyjnych w takim konflikcie.

Kolejne pytanie dotyczyło określenia, czy polityka awansowania oparta jest na merytokracji czy na nepotyzmie.

Sześciu respondentów odpowiedziało, że pozycja zawodowa pracownika uzależniona jest od kompetencji weryfikowanych za pomocą obiektywnych systemów oceny, a czterech, że władza budowana jest w oparciu o członków rodziny.

Ci, którzy powoływali się na merytokrację, dokonali swoistego samoograniczenia, uznali bowiem, że obsadzanie przez członków rodziny funkcji najwyższych i niewrażliwych jest rzeczą naturalną w firmie rodzinnej, natomiast funkcje menedżerskie niższego szczebla są z reguły obszarem dostępnym dla pracowników spoza

rodziny. I tutaj w kontekście polityki awansowania rzeczywiście panuje merytokracja.

Można przypuszczać, że pozostali respondenci, mając większe aspiracje, nie akceptują zamknięcia dostępu do kluczowych stanowisk kierowniczych dla osób spoza rodziny. Dokonując takiego wyboru odpowiedzi, zgłaszają postulat otwarcia awansu na wszystkie stanowiska kierownicze jedynie w oparciu o obiektywne kryteria, co, *nota bene*, wydaje się nierealne w tak małej firmie rodzinnej i przy specjalistycznym profilu kompetencyjnym członków rodziny.

Na pytanie dotyczące zetknięcia się z dyskryminacją polegającą na preferowaniu członków rodziny w trakcie świadczenia pracy sześciu respondentów stwierdziło, że nigdy nie spotkało się z jakimikolwiek objawami nierównego traktowania.

Pozostałych czterech wskazało na różne dziedziny dyskryminacji: 2 wskazania dotyczyły awansowania; 4 wskazania dotyczyły wysokości wynagrodzenia; 1 wskazanie dotyczyło egzekwowania obowiązków i dyscypliny pracy; 3 wskazania dotyczyły dostępu do przywilejów; 1 wskazanie dotyczyło ocen przełożonych; 2 wskazania dotyczyły wsparcia i solidarności w momentach krytycznych.

Generalnie można stwierdzić przewagę opinii sprawiedliwego i równego traktowania wszystkich pracowników bez względu na proveniencję. Pozostałe opinie wskazują różne obszary rzeczywistej bądź odczuwanej dyskryminacji.

Prym wiedzie wysokość wynagrodzenia, które w istocie różni się znacząco wśród pracowników będących członkami rodziny i tych spoza rodziny. Okazją do takich porównań i konstatacji jest coroczna publikacja wysokości wynagrodzenia członków zarządu i rady nadzorczej wynikająca z faktu, że badana firma jest spółką publiczną, notowaną na giełdzie, a w związku z tym zobowiązaną do takich publikacji.

Kolejny obszar odczuwanej dyskryminacji to dostęp do przywilejów, takich jak np. samochód służbowy, elastyczne świadczenie pracy itp. Część respondentów traktuje te przywileje jako naturalny bonus dla członków rodziny, wynikający z własności i władzy, pozostali zaś są w tym względzie bardziej ortodoksyjni.

Kolejne obszary nierówności to polityka awansowania oraz wsparcie w momentach krytycznych. Wydaje się, że w przypadku członków rodziny są one naturalnym wyrazem solidarności i empatii rodzinnej, choć dwóch respondentów nie zgadza się z taką diagnozą.

Pozostałe obszary dotyczą egzekwowania obowiązków i dyscypliny pracy oraz ocen przełożonych. W tym względzie naturalne jest bardziej liberalne i nieformalne traktowanie członków rodziny, choć nie zgadza się z tym jedna osoba.

Ostatnie pytanie było pytaniem podsumowującym, a brzmiało następująco: czy zachowania nepotyczne w firmie rodzinnej szkodzą szeroko rozumianej efektywności biznesu?

Sześciu respondentów stwierdziło, że zachowania nepotyczne są neutralne wobec efektywności biznesu, natomiast cztery pozostałe osoby były bardziej zdecydowane: jedna stwierdziła, że takie zachowania nie szkodzą efektywności biznesu, a trzy, że szkodzą.

Reasumując, można stwierdzić, że zachowania nepotyczne są tolerowane bądź po prostu niedostrzegane przez większość pracowników spoza rodziny, a ich pejoratywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w opinii ankietowanych, jest minimalny bądź w ogóle nie występuje.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zachowania nepotyczne w badanej firmie są faktem, choć w większości przypadków są tolerowane bądź postrzegane przez pracowników firmy spoza rodziny jako naturalny element ładu rodzinnego. Postawy wobec tych zachowań są z reguły neutralne, a same zachowania traktowane jako uprawnione, bo wynikające z własności i władzy. W tym kontekście oceny zachowań nepotycznych w firmie rodzinnej również są wyważone, stwierdza się bowiem, że nie szkodzą one efektywności organizacji, nie wprowadzają fermentu społecznego, a w pewnych warunkach mogą konsolidować firmę.

4. Zakończenie

Zachowania nepotyczne w firmie rodzinnej są niezbywalnym prawem rodziny, są czymś naturalnym i wynikają z relacji rodzinnych. Ponadto są źródłem budowania najcenniejszej formy kapitału społecznego, który pozwala utrzymać i powiększać przewagę konkurencyjną organizacji¹⁶. W pewnych warunkach pozytywna moc sprawcza nepotyzmu może jednak maleć. Chodzi o to, że „wraz ze wzrostem i rozwojem biznesu oraz w sektorach nietradycyjnych, bardziej wymagających, w ślad za relacjami rodzinnymi muszą iść kompetencje i talenty menadżerów rodzinnych. (...) Drugim ważnym warunkiem utrzymania pozytywnego charakteru nepotyzmu w biznesie są następujące charakterystyki relacji rodzinnych: trwałe, silne więzi rodzinne, drożne kanały komunikacyjne między członkami rodziny, wysoka częstotliwość interakcji (kontaktów) między członkami rodziny oraz kultura rodziny respektująca wysokie standardy etyczno-moralne. Spełnienie drugiego warunku jest w stanie zrekompensować ewentualne braki kompetencyjne, o których mowa w warunku pierwszym”¹⁷. Dopiero sprzeniewierzenie się obu warunkom to wyzwolenie i spotęgowanie wszystkich złych cech nepotyzmu.

Krytyka nepotyzmu w firmach rodzinnych opiera się z reguły na nieprawdziwych i nieobiektywnych stereotypach dotyczących specyfiki ich funkcjonowania, które zazwyczaj zaciekle zwalczają ich właściciele. Jak się okazuje, pracownicy spoza rodziny często postrzegają firmy rodzinne bardziej „trzeźwo”, „odczarowując” nieco ich idylliczny obraz rysowany przez właścicieli. Nieco rzadziej przypisują bowiem firmom rodzinnym – wśród cech, które odróżniają je na korzyść od firm nierodzinnych – na przykład etykę prowadzenia biznesu (50%, właściciele – 58%)¹⁸. Podobna interpretacja nepotyzmu wynika również z zaprezentowanych wyników

¹⁶ W. Popczyk, *Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych*, s. 16.

¹⁷ Tamże, s. 17.

¹⁸ M. Kucharczyk, *Zarządzanie personelem w firmach rodzinnych*, <http://hrstandard.pl/tag/badanie-firm-rodzinnych/>, na podstawie „Badania firm rodzinnych” zrealizowanego przez PARP [23.05.2014].

badania firmy inwestycyjnej, gdzie trudno mówić o apoteozie nepotyzmu, raczej o intuicyjnym, a więc opartym na doświadczeniu, spojrzeniu na to zjawisko. „Skoro nepotyzm może być skutecznym sposobem na sukces, to niech tak będzie”¹⁹.

Literatura

- Bocheński A., *Nepotyzm w firmie rodzinnej*, „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, nr 1(2)2014, styczeń 2014.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Budniak T., *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa 2012.
- CBOS, oprac. J. Szczepańska, Materiały z badań, *Więzi rodzinne*, BS/4/2008.
<http://www.cba.gov.pl/pl/newsy-serwisu-antykorup/2208,dok.html> [28.03.2014].
- Hułas M., *Od moralności ideologicznego tygla do autonomii moralnej. Niektóre aspekty transformacji moralności społeczeństwa polskiego*, Zeszyty Naukowe KUL 56 (2013), nr 1 (221).
- Kucharczyk M., *Zarządzanie personelem w firmach rodzinnych*, <http://hrstandard.pl/tag/badanie-firm-rodzinnych/> [23.05.2014].
- Nepotyzm – problem firmy rodzinnej ? (część 1)*, <http://www.sukcesjabiznesu.pl/wpis/nepotyzm-problem-firmy-rodzinnej-czesc-1>, [04.12.2013].
- Popczyk W., *Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych*, „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, nr 1(2)2014, styczeń 2014.
- Raport Instytutu Biznesu Rodzinnego i KPMG w ramach projektu badawczego Global University Entrepreneurial Spirit Students’ Survey, [w:] A. Bełcik, *Niepewna przyszłość rodzinnych firm*, „Puls Biznesu” nr 91 (4104) 14.05.2014.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/oryginal/19.pdf?... [21.03.2014].

NEPOTISM IN THE FAMILY COMPANY. CASE STUDY OF THE INVESTMENT COMPANY

Summary: On the basis of the case study of the investment company the author of this paper indicates ambivalent character of nepotism category in the family company. He describes the approach towards nepotism of family owners and hired employees as well as threats connected with nepotism in such a kind of company, leading to breaking up its stability. He also portrays advantages of nepotism, empowering family business.

Keywords: nepotism, family company (family business), consequences of nepotism.

¹⁹ W. Popczyk, wyd. cyt., s. 17.