

Maria Adamska¹

MODELE POLITYKI WYNAGRADZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Wprowadzenie

Kształtowanie wynagrodzeń w każdym przedsiębiorstwie przysparza wielu problemów. Wynikają one po części z samej istoty wynagrodzeń i pełnionych przez nie różnorodnych funkcji, których pogodzenie jest niezwykle trudne. Pracodawca projektując system wynagradzania, musi rozwiązać konflikt między funkcją dochodową, a więc dążeniem do maksymalizacji wynagrodzenia i funkcją kosztową, wskazującą na odwrotny kierunek – minimalizowanie wynagrodzeń jako elementu kosztu pracy. Można także niekiedy dostrzec konflikt między funkcją społeczną i motywacyjną. Funkcja społeczna wynagrodzeń wyraża się w kształtowaniu dobrego klimatu pracy, zapobieganiu głębokim nierównościami wynagrodzeń, wyznaczaniu prestiżu i uznania pracowników oraz grup zawodowych. Motywacyjna funkcja wynagrodzeń zaś polega na skłanianiu pracowników do uzyskiwania wysokich efektów pracy, rozwoju kompetencji oraz zachowań zgodnych z oczekiwaniami pracodawców.

W przedsiębiorstwach rodzinnych problemy płacowe dodatkowo się komplikują, ponieważ na te uniwersalne nakładają się jeszcze specyficzne, wynikające z charakteru przedsiębiorstwa rodzinnego. Celem artykułu jest identyfikacja specyficznych dla przedsiębiorstw rodzinnych dylematów polityki wynagradzania oraz próba określenia modeli tej polityki na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Chcąc odpowiedzieć na pytanie, czy – a jeśli tak, to dlaczego – zasady kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwach rodzinnych różnią się od stosowanych w innych, nierodzinnych przedsiębiorstwach, należałoby najpierw zdefiniować pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego i wskazać, które jego cechy są istotne dla odmiennego kształtowania wynagrodzeń.

Specyfika wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Z bardzo bogatej literatury przedmiotu wynika, iż nie ma jednoznaczności w rozumieniu i definiowaniu pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego. Niektórzy autorzy uważają nawet, że pojęcie to pozostaje hasłem bez ekonomicznego i społecznego kontekstu². Okazuje się, iż przedsiębiorstwa rodzinne nie tworzą jedno-

¹ Dr inż. Maria Adamska, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Katedra Zarządzania

² Zob. K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydaw. AE,

rodnej kategorii przedsiębiorstw, co stwarza poważne trudności w ich badaniu. W literaturze spotyka się różnorodne ujęcia istoty przedsiębiorstwa rodzinnego, nawet ustanawiające jako kryterium zaliczenia do przedsiębiorstw rodzinnych wyłącznie samoocenę przedsiębiorcy. Najliczniej reprezentowane jest podejście zintegrowane, polegające na połączeniu w jednym modelu całości zagadnień związanych ze sferą rodzinną i sferą biznesu³. W tym ujęciu przedsiębiorstwo jest definiowane jako system składający się z co najmniej dwóch podsystemów: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy) i rodziny (podsystem rodzinny) oraz wzajemnych związków pomiędzy nimi. Przedsiębiorstwo wobec rodziny stanowi bazę i centrum życia rodziny, określa losy członków rodziny, jest płaszczyzną osiągania celów członków rodziny i daje możliwość wywierania wpływu na innych. Z kolei rodzina jest wobec przedsiębiorstwa źródłem finansowania, pierwotnym i zasadniczym źródłem kadr, pomysłów i innowacyjności. W innych definicjach poszerza się ten system o podsystem własności.

Nawet tak krótki opis istoty przedsiębiorstwa rodzinnego uświadamia, iż stanowi ono wielce skomplikowany układ relacji rodzinnych i biznesowych, a za najbardziej charakterystyczną cechę przedsiębiorstwa rodzinnego można uznać łączenie życia rodzinnego i życia przedsiębiorstwa oraz ich wzajemne przenikanie. Można stwierdzić, że rodzina kształtuje przedsiębiorstwo i jej zaangażowanie jest czynnikiem powodującym odmienną przedsiębiorstwa rodzinnego od nierodzinnego. Z tego też wynika specyficzna dla przedsiębiorstw rodzinnych strategia działania, u podstaw której leży m.in. równorzędna pozycja wartości rodzinnych, etycznych i wartości ekonomicznych, powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z sukcesem rodziny oraz równowaga między interesami rodziny i interesami przedsiębiorstwa. Cechy te sprawiają, że wiele podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji jest nieodłącznie związanych z relacjami rodzinnymi i wynikającymi z nich silnymi emocjami, uczuciami i konfliktami. Emocje jako reguła działania, paternalizm jako sposób sprawowania władzy oraz nepotyzm jako zasada doboru kadr⁴ to nie jedyne, ale bardzo ważne dla sposobu realizacji funkcji personalnej cechy przedsiębiorstwa rodzinnego. Ł. Sułkowski analizując funkcję personalną w firmach rodzinnych, wskazuje przede wszystkim na jej specyfikę w zakresie strategii personalnej, sukcesji, rekrutacji, motywowania (aspekt oceny i wynagradzania) i rozwoju⁵. Autor uważa, że zasady wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych są korzystniejsze dla członków rodziny, co nie sprzyja motywowaniu pracowników spoza rodziny. Postuluje on konieczność wprowadzenia sprawiedliwych, jednolitych zasad wynagradzania dla wszystkich pracowników.

2007, s. 7.

- 3 W Polsce obszerny przegląd poglądów na temat istoty przedsiębiorstwa rodzinnego przedstawiają liczni autorzy, np. K. Safin, dz. cyt., s. 17-37; J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Difin, 2004, s. 18-23; Ł. Sułkowski *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, Toruń: TNOiK, 2005, E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, *Master of Business Administration*, 2002, nr 2.
- 4 Krzysztof Safin podjął próbę uogólnienia badań nad zachowaniami strategicznymi przedsiębiorstw rodzinnych. Przytoczone wyżej wydają się mieć największy wpływ na kształtowanie spraw pracowniczych, w także na politykę wynagradzania. K. Safin, dz. cyt., s. 278-305.
- 5 Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Szczecin: Wydaw. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, 2006.

Oczywistym jest, że ustalenie klarownych, jasnych, prostych i powiązanych ze strategią zasad wynagradzania wzmacnia motywacyjną funkcję wynagrodzeń, a jednocześnie pozwala na optymalizację kosztów pracy. Można zauważyć, że w przedsiębiorstwie rodzinnym rozwiązywanie problemów płacowych rozgrywa się na dwóch poziomach: ogólnym, dotyczącym podstawowych założeń kształtowania wynagrodzeń i technicznym, obejmującym ustalenie konkretnych metod, technik, mierników i sposobów kształtowania struktury i wysokości poszczególnych elementów wynagrodzeń. Chcąc opracować spójny system wynagradzania, należałoby rozpocząć od poziomu ogólnego, definiując politykę wynagradzania, przez którą rozumie się zasady podejmowania decyzji odnoszących się do wynagrodzeń. Polityka wynagradzania, wyrastająca z prowadzonej przez przedsiębiorcę polityki personalnej, może być zbudowana na zasadach obiektywności, racjonalności, jawności, jednolitości, humanizmu, może przyjmować przeciwne zasady czy też może być kombinacją jednych i drugich. Mieści się ona w sferze wartości, poglądów, relacji rodzinnych, wizji rozwoju, definicji biznesu, a więc dotyczy najbardziej wrażliwych obszarów przedsiębiorstwa rodzinnego. Polityka wynagradzania rozwiązuje, w większym lub mniejszym stopniu, problemy wynikające z udziału rodziny w zatrudnieniu, które można rozpatrywać jako pole konfliktu:

- pracownicy – członkowie rodziny v. pracownicy spoza rodziny,
- rodzice v. dzieci,
- synowie v. córki,
- dzieci v. dalsi krewni.

Wśród istotnych dylematów płacowych, stojących przed przedsiębiorstwami rodzinnymi, można wymienić:

- jakie podejście stosować w odniesieniu do członków rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny – jednolite, czy zróżnicowane?
- od czego uzależniać wysokość wynagrodzenia – czy kierować się kryteriami ekonomicznymi, czy uwzględniać potrzeby członków rodziny?
- czy powinno się ujawniać zasady kształtowania i wysokość zarobków rodziny, czy powinny one być nieznane pracownikom spoza rodziny?
- czy wysokość wynagrodzenia powinna być ustalana dowolnie przez właściciela, czy w sposób sformalizowany wyłączający uznaniowość?

Rozstrzygnięcie przytoczonych dylematów wcale nie jest łatwe, ponieważ każde rozwiązanie obarczone jest pewnym ryzykiem powstania konfliktów. Ważne jest to, aby rodzina dominująca, właściciele przedsiębiorstwa, byli świadomi przyjętych założeń i zdawali sobie sprawę z ich konsekwencji.

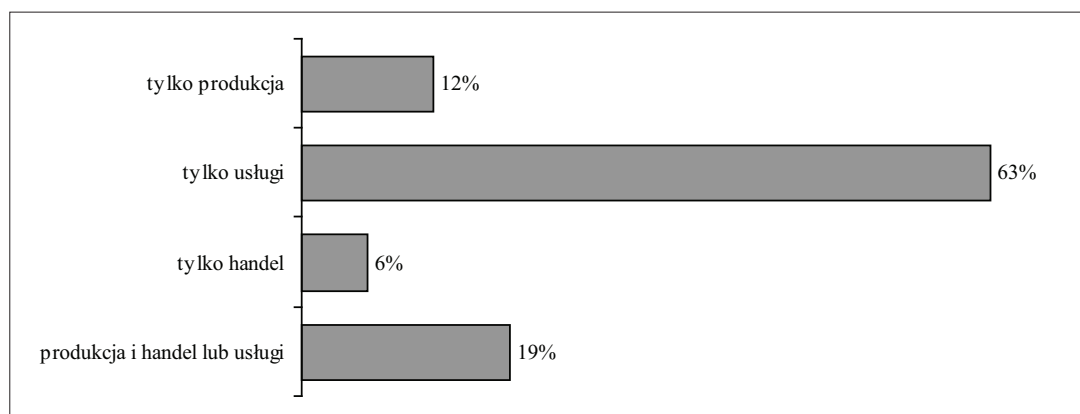
Praktyka wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w świetle badań

W praktyce przedsiębiorstwa rodzinne stosują rozmaite sposoby rozwiązywania problemów płacowych. Dla zilustrowania stosowanych podejść do kwestii wynagradzania przeprowadzono badanie ankietowe, które objęło 16 przedsiębiorstw rodzinnych. Ankieta zawierała pytania dotyczące danych charakteryzujących przedsiębiorstwo, tj. rodzaju prowadzonej działalności, formy organizacyjno-prawnej, roku założenia, liczby zatrudnionych pracowników ogółem, w tym członków rodziny i składu zarządu. W dalszej części ankiety sformułowano pytania na temat jawności polityki wynagradzania, podejścia stosowanego w wynagradzaniu członków rodziny, kryteriów, od których zależy wynagrodzenie członków rodziny, stopnia sformalizowania zasad wynagradzania w przedsiębiorstwie.

W badanej próbie dominowały przedsiębiorstwa usługowe – było ich jedenaście, a pozostałych pięć zajmuje się działalnością produkcyjną, w dwóch przypadkach połączoną z działalnością handlową i w jednym z usługami. Przeważają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w drugiej kolejności są osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Jedno przedsiębiorstwo ma formę grupy działającej pod wspólnym logo, złożonej z przedsiębiorców indywidualnych i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Historia badanych przedsiębiorstw jest zróżnicowana; najstarsze liczy sobie 140 lat istnienia, a najmłodsze – zaledwie rok. Pozostałe stanowią przedsiębiorstwa powołane do życia w kolejnych dekadach poczynając od lat 70. ubiegłego wieku do pierwszych lat XXI w. Wśród badanych przedsiębiorstw najwięcej jest małych przedsiębiorstw (7), zatrudniających od 12 do 49 pracowników, a dalej mikroprzedsiębiorstw (4) – o zatrudnieniu od 2 do 5 osób i przedsiębiorstw średnich (3), z liczbą od 80 do 123 pracowników. Dwa przedsiębiorstwa, liczące 250 i 1536 pracowników mieszczą się w kategorii dużych przedsiębiorstw. W kadrze kierowniczej najczęściej zatrudnieni są zarówno członkowie rodziny, jak i spoza rodziny (w 12 przedsiębiorstwach), a jedynie w 4 zarządzanie jest wyłącznie w rękach rodziny. Ani jedno przedsiębiorstwo rodzinne nie oddało przedsiębiorstwa w wyłączny zarząd osób spoza rodziny.

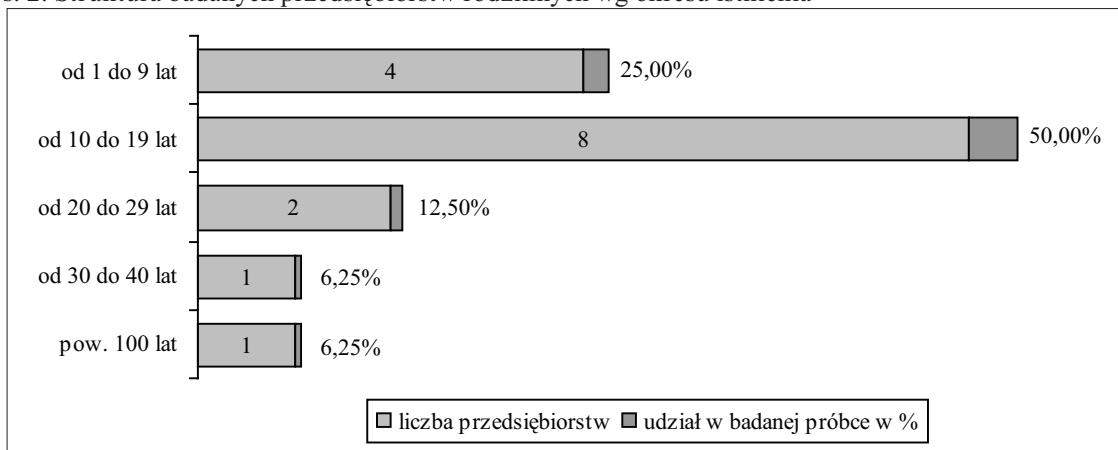
Bardziej szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiają poniższe wykresy.

Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych wg rodzaju działalności



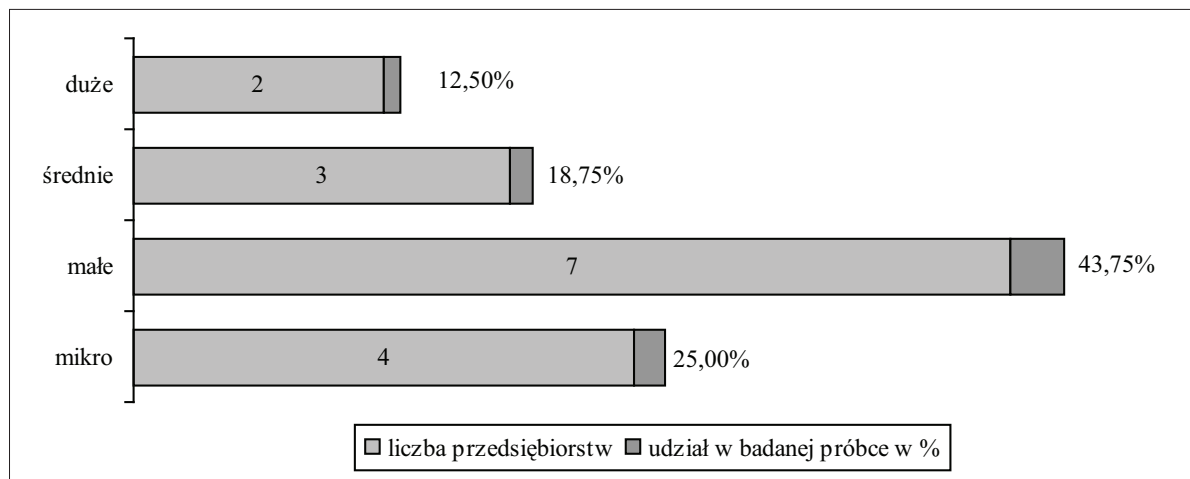
Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Rys. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych wg okresu istnienia



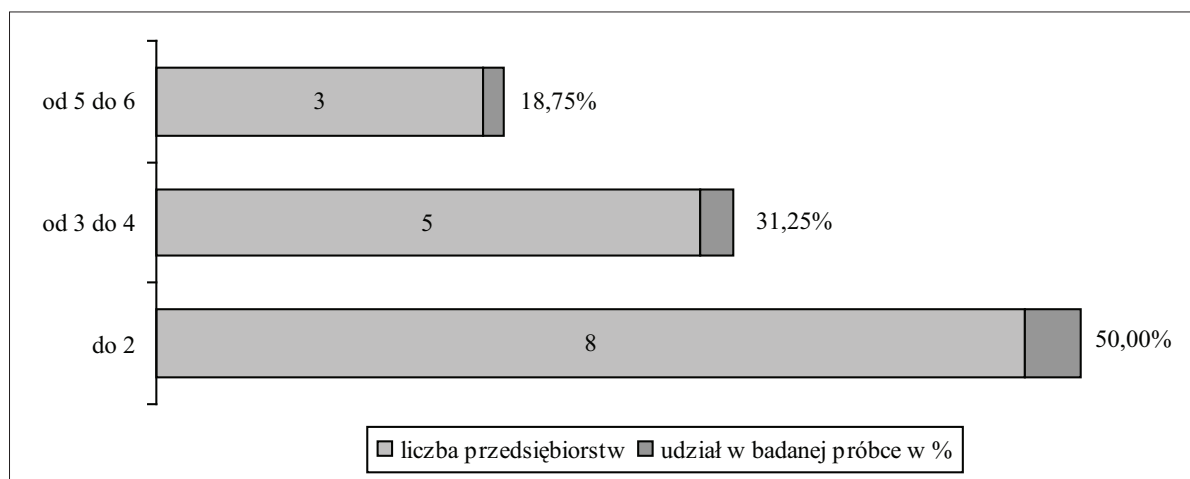
Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Rys. 3. Struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych wg wielkości zatrudnienia



Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Rys. 4. Struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych wg udziału rodziny w zatrudnieniu



Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

W przedsiębiorstwach rodzinnych mogą być zastosowane trzy podejścia do ustalania wysokości wynagrodzenia członków rodziny. Pierwsze z nich opiera się na założeniu, że członkowie rodziny powinni mieć wyższe wynagrodzenia niż pozostali pracownicy, a to z racji pokrewieństwa z właścicielem. W drugim podejściu zakłada się, że członkowie rodziny powinni mieć raczej niższe płace, ponieważ są właścicielami i mogą z tego tytułu osiągać rozmaite długofalowe korzyści. W szczególności taki pogląd może dotyczyć wynagrodzeń dla dzieci właścicieli. Podejście trzecie odchodzi od nacechowanych emocjonalnie dwóch wcześniej przedstawionych i stawia na kryteria racjonalności w kształtowaniu wynagrodzeń, nie czyniąc różnicy ze względu na przynależność do rodziny.

W badanych przedsiębiorstwach zdecydowana większość, bo 10 przedsiębiorców (62,5%) deklarowało, iż wynagrodzenia członków rodziny kształtowane są na tych samych zasadach, co pozostałych pracowników. 2 właścicieli, tj. 12,5%, przyznało, iż członkowie rodziny otrzymują wynagrodzenia z zasady wyższe, a 3 (18,7%) – że z zasady niższe niż pozostałych pracowników, niebędących członkami rodziny. W 6 przedsiębiorstwach (37,5%) uważa się, że fakt, iż wśród zatrudnionych są członkowie rodziny, nie ma znaczenia

w kształtowaniu prawidłowej polityki wynagradzania. 4 przedsiębiorców (25,0%) uznało, że fakt ten utrudnia, a 3 (18,7%), że ułatwia prowadzenie prawidłowej polityki wynagradzania. 2 zaś uznało, że zatrudnienie rodziny zarówno ułatwia, jak i utrudnia tę politykę. Indagowani o wyjaśnienie tej dwistości ocen stwierdzili, że są takie sytuacje, kiedy relacje rodzinne pomagają w kwestiach wynagrodzeń, w innych jednak przeszkadzają.

Dla oceny polityki wynagradzania ważna jest przyjęta podstawa, od której uzależnia się wysokość wynagrodzenia członków rodziny, jest ona bowiem wyrazem przekonania rodziny o swojej roli jako pracowników. Ankietowani mieli do wyboru odpowiedzi, iż wynagrodzenia członków rodziny zależą od pozycji w rodzinie, pozycji w firmie, kwalifikacji lub innych kryteriów. Na pozycję w firmie jako kryterium różnicowania wynagrodzenia wskazała połowa (8) badanych przedsiębiorstw rodzinnych i tyle samo wskazało na kwalifikacje. Podkreślić trzeba, że wśród tych odpowiedzi 5 przedsiębiorców uznało obydwa te kryteria za decydujące o wysokości wynagrodzeń członków rodziny. Łącznie liczba przedsiębiorców uznających jako podstawę kształtowania wynagrodzenia członków rodziny pozycję w przedsiębiorstwie lub kwalifikacje, lub jednocześnie obydwa te kryteria, wynosi 11 (68,7%). Wśród tej grupy 3 przedsiębiorców dodało jeszcze inne kryterium, takie jak staż pracy, zakres odpowiedzialności i doświadczenie. Oznacza to, że większość ankietowanych uznaje przede wszystkim kryteria merytoryczne, a nie relacje rodzinne. Tylko jeden przedsiębiorca stwierdził, że o wysokości wynagrodzenia decyduje pozycja w rodzinie.

Ważnym elementem polityki wynagradzania jest jawność lub niejawnosc stosowanych zasad. 9 spośród 16 badanych przedsiębiorców (56,3%) zadeklarowało znajomość polityki wynagrodzeń przez wszystkich pracowników, 3 (18,7%) stwierdziło, iż jest ona znana tylko właścicielom i kadry zarządzającej, a 2 (11,1%) – że jest znana wyłącznie właścicielom. 2 ankietowanych nie ustosunkowało się do tego pytania. Z pytaniem o jawność w pewnym stopniu koresponduje sprawa regulaminu wynagradzania. Połowa badanych przedsiębiorstw posiada regulamin wynagradzania, druga połowa takiego uregulowania nie opracowała. Wśród 8 przedsiębiorstw dysponujących regulaminem 6 (75,0% tej grupy) posiada regulamin, który dotyczy wszystkich pracowników, łącznie z członkami rodziny i kadry zarządzającą, a 2 – dotyczący wszystkich pracowników oprócz kadry zarządzającej. Symptomatyczne, że nie było regulaminu wyłączonego wynagrodzenia członków rodziny, co by mogło oznaczać równe traktowanie członków rodziny i pracowników spoza rodziny. Na pytanie o sposób ustalania poziomu wynagrodzeń dla konkretnych pracowników najczęściej przedsiębiorców, bo 7 (43,8%), odpowiedziało, iż odbywa się to na podstawie decyzji właściciela lub osoby zarządzającej z uwzględnieniem regulaminu wynagradzania. 5 ankietowanych (31,3%) określa wysokość wynagrodzenia na podstawie swobodnej decyzji właściciela lub osoby zarządzającej, a 3 (18,8%) wyłącznie na podstawie regulaminu wynagradzania.

Charakterystyka modeli wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Z przeprowadzonych badań wynika, że w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieją różne modele polityki wynagradzania. Na jednym biegunie można usytuować przedsiębiorstwa prowadzące jawną politykę wynagrodzeń, o regułach ustalo-

nych i skodyfikowanych w postaci regulaminu wynagradzania, skierowanych do wszystkich pracowników niezależnie od przynależności do rodziny, opartych o obiektywne kryteria merytoryczne. Na przeciwnym biegunie znajdują się przedsiębiorstwa nastawione na preferencyjne wynagradzanie członków rodziny, w których polityka wynagrodzeń jest zastrzeżona do wiadomości właścicieli, a kształtowanie wynagrodzeń jest oparte na dużej dawce subiektywizmu i swobody właściciela. Pomiedzy tymi biegunami znajdują się modele pośrednie, będące kombinacją zasad jawności – niejawności, obiektywizmu – subiektywizmu, jednolitości – niejednolitości, racjonalności – emocjonalności. Sytuację komplikuje fakt, że poszczególne zasady polityki wynagradzania mogą być stopniowalne.

Wobec wielości zasad określających model polityki wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych i możliwych ich kombinacji, trudno byłoby w niniejszym opracowaniu przeprowadzić kompleksową klasyfikację występujących rozwiązań. Dlatego też ograniczono się do rozpatrzenia polityki wynagradzania z punktu widzenia dwóch zasad: jawności i obiektywności. Na tej podstawie wyróżniono dziewięć typów prowadzonej polityki wynagradzania (tab. 1).

Tab. 1. Modele polityki wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Obiektywność Jawność	Standaryzacja kryteriów	Częściowa standaryzacja kryteriów	Brak standaryzacji kryteriów
Zasady wynagradzania znane wszystkim	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
Zasady wynagradzania znane kierownikom i właścicielom	MODEL 4	MODEL 5	MODEL 6
Zasady wynagradzania znane tylko właścicielom	MODEL 7	MODEL 8	MODEL 9

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie zebranych odpowiedzi na dwa pytania:

- czy w firmie polityka wynagrodzeń znana jest: a) wszystkim pracownikom, b) tylko właścicielom i kadrze zarządzającej, c) tylko właścicielom,
- czy poziom wynagrodzenia pracowników w firmie jest ustalany: a) wyłącznie na podstawie regulaminu wynagradzania, b) na podstawie decyzji właściciela z uwzględnieniem regulaminu wynagradzania, c) wyłącznie na podstawie swobodnej decyzji właściciela
- zaklasyfikowano każde z badanych przedsiębiorstw do określonego modelu. Najwięcej przedsiębiorstw wykazuje cechy modelu 2: pełna jawność i częściowa obiektywność prowadzonej polityki wynagradzania. Wyniki klasyfikacji przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Liczba przedsiębiorstw wg modeli polityki wynagradzania

Lp.	Typ	Liczba przedsiębiorstw
1	MODEL 1	2
2	MODEL 2	7
3	MODEL 3	2
4	MODEL 4	0
5	MODEL 5	1
6	MODEL 6	1
7	MODEL 7	0
8	MODEL 8	0
9	MODEL 9	3
10	Razem	16

Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Czynniki wpływające na politykę wynagradzania przedsiębiorstwa rodzinnego

Interesujące byłoby ustalenie, jakie cechy przedsiębiorstwa rodzinnego wpływają na wyżej zdefiniowane modele polityki wynagradzania. Wydaje się, że na jawność i obiektywność tej polityki mogą wpływać:

- wielkość i faza rozwoju przedsiębiorstwa,
- wiek przedsiębiorstwa,
- wielkość udziału rodziny w zatrudnieniu,
- skład zarządu przedsiębiorstwa.

Wielkość i faza rozwoju przedsiębiorstwa stanowi m.in. o stopniu formalizacji; im większe przedsiębiorstwo i późniejsza faza rozwoju, tym zwykle większa formalizacja, również w obszarze wynagradzania, a zatem konieczność standaryzacji kryteriów różnicowania wynagrodzeń. Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku ma wpływ na trwałość podstawowych założeń; im dłuższy czas istnienia przedsiębiorstwa, tym bardziej ugruntowana i silna kultura organizacyjna oparta na pozytywnych wartościach dla pracowników. Wpływ udziału rodziny na kształt polityki wynagrodzania jest wprost proporcjonalny do jego wielkości – im więcej członków rodziny w proporcji do zatrudnienia ogółem będzie pracownikami przedsiębiorstwa, tym wyraźniejsze dążenie do uzyskania przywilejów płacowych. Duże znaczenie może mieć także zjawisko tzw. profesjonalizacji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, polegające na powierzeniu zarządu menedżerom nienależącym do rodziny; w konsekwencji tego polityka wynagradzania zyskuje na jawności i obiektywności.

Poniżej przedstawiono profile przedsiębiorstw typu 1 i typu 9 – reprezentujące dwa skrajne modele polityki płacowej (tab. 3 i 4). Ze względu na liczebność modelu 2 dokonano również charakterystyki przedsiębiorstw należących do tej grupy (tab. 5). Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały ponumerowane od 1 do 16.

Tab. 3. Profil przedsiębiorstw rodzinnych – model 1

Lp.	Cecha przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo nr	
		2	16
1	Okres życia przedsiębiorstwa w latach	140	13
2	Liczba zatrudnionych pracowników ogółem w osobach	250	1 536
3	Udział członków rodziny w zatrudnieniu ogółem w %	2,0	0,3
4	Skład zarządu	Członkowie rodziny i spoza rodziny	Członkowie rodziny i spoza rodziny

Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Przedsiębiorstwa prowadzące politykę wynagradzania w sposób jawny i obiektywny to przedsiębiorstwa o długiej historii, duże, o niewielkim udziale rodziny w łącznym zatrudnieniu i mieszanym składzie zarządu. Dodatkowo warto podnieść, że w polityce wynagradzania tych przedsiębiorstw stosuje się zasadę jednolitości (wynagrodzenia dla wszystkich kształtowane na tych samych zasadach). Tego typu przedsiębiorstwa rodzinne mają, jak się wydaje, model polityki wynagradzania najbardziej zbliżony do przedsiębiorstw nierodzinnych.

Skrajnie odmienny typ przedsiębiorstwa rodzinnego reprezentują trzy, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Profil przedsiębiorstw rodzinnych – model 9

Lp.	Cecha przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo nr		
		4	10	12
1	Okres życia przedsiębiorstwa w latach	4	12	6
2	Liczba zatrudnionych pracowników ogółem w osobach	1	2	2
3	Udział członków rodziny w zatrudnieniu ogółem w %	100,0	100,0	50,0
4	Skład zarządu	Tylko członkowie rodziny	Tylko członkowie rodziny	Tylko członkowie rodziny

Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z danych w tabeli, przedsiębiorstwo prowadzące niejawną i nieobiektywną politykę wynagradzania to mikroprzedsiębiorstwo zatrudniające jedną lub dwie osoby, o różnym okresie istnienia, z zarządem złożonym wyłącznie z członków rodziny.

Najliczniejszą grupą spośród badanych przedsiębiorstw rodzinnych są przedsiębiorstwa prowadzące politykę wynagrodzeń według modelu 2 (tab. 5). Prowadzą one jawną politykę wynagradzania, ale kryteria różnicowania wynagrodzeń nie są ściśle przestrzegane, decyduje także wola właściciela. Dodać warto, że pięć spośród nich hołduje zasadzie jednolitości, tzn. ustanawia wynagrodzenia dla członków rodziny na tych samych zasadach, co wobec innych pracowników.

Tab. 5. Profil przedsiębiorstw rodzinnych – model 2

Lp.	Cecha przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo nr						
		1	3	5	6	11	13	14
1	Okres życia przedsiębiorstwa w latach	28	14	15	14	1	20	17
2	Liczba zatrudnionych pracowników ogółem w osobach	49	13	20	15	20	123	80
3	Udział członków rodziny w zatrudnieniu ogółem w %	4,1	23,1	0,0	13,3	10,0	3,3	6,3
4	Skład zarządu	R+N	R+N	R+N	R+N	R	R+N	R+N

Źródło: oprac. własne na podstawie badań ankietowych.

*R+N – Członkowie rodziny i spoza rodziny

**R – Tylko członkowie rodziny

Przedsiębiorstwa typu 2 są na ogół zarządzane przez kadrę złożoną z członków rodziny i spoza rodziny, są przedsiębiorstwami małymi lub średnimi i – z jednym wyjątkiem – działają na rynku długo, jak na polskie warunki (14-28 lat). Wydaje się, że znacząca liczebność tej grupy nie jest przypadkowa i właśnie taka – trochę emocjonalna i trochę racjonalna – jest polityka wynagradzania w znakomitej części przedsiębiorstw rodzinnych. Oczywiście dla potwierdzenia tej tezy należałoby przeprowadzić szersze badania.

Podsumowanie

Jak się okazuje na podstawie przeprowadzonych badań, rodzinny charakter przedsiębiorstwa może ograniczać jawność, jednolitość i obiektywność polityki wynagradzania, ale wpływ ten nie jest jednoznaczny. Wydaje się, że problemy te w większym stopniu zależą od stopnia formalizacji przedsiębiorstwa i profesjonalizacji zarządzania. Brak jasno ustalonych, sformalizowanych zasad i procedur, co zwykle jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza w początkowym etapie funkcjonowania, stwarza trudności w kształtowaniu optymalnego poziomu i struktury wynagrodzeń oraz może osłabiać ich funkcję motywacyjną. Trudności narastają w miarę wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa, gdy „ręczne” sterowanie wynagrodzeniami prowadzi do ukształtowania nieracjonalnej struktury wynagrodzeń, nieprawidłowych relacji i proporcji wynagrodzeń, a zatem odbija się niekorzystnie na efektywności wynagrodzeń. Co gorsza, negatywne skutki braku zdefiniowania zasad wynagradzania pojawiają się także po drugiej stronie – pracownicy mogą odczuwać tę sytuację jako bardzo frustrującą z powodu poczucia niesprawiedliwości i niepewności, jakie zachowania i jakie efekty pracy są preferowane przez pracodawcę. Warto zauważyć, formalizacja jest swoistą barierą przed przenikaniem problemów i relacji rodzinnych do systemu wynagradzania.

Na uwagę zasługuje stosowanie w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych jednolitych zasad wynagradzania. Jest to ważna zasada, zaspokaja bowiem potrzebę sprawiedliwości i wzmacnia w ten sposób funkcję motywowania pracowników spoza rodziny. Problem zasługuje na bardziej szczegółowe zbadanie. Jak dowodzą inne badania, deklaracje jednolitości wynagradzania są

w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych dość powszechne, ale przy głębszej analizie okazywało się, że pracownicy z rodziny są jednak lepiej wynagradzani, choć czasami przybierało to zakamuflowane formy⁶.

Większość badanych przedsiębiorców deklaruje jawność zasad polityki wynagradzania. Sądzić należy, że skatalogowanie zasad polityki wynagradzania oraz ich ujawnienie pracownikom, zarówno członkom rodziny, jak i spoza rodziny, stwarza dobrą płaszczyznę porozumienia płacowego. Zrozumienie i akceptacja ogólnych zasad wynagradzania pozwala na przeniesienie dyskusji z poziomu trudnych do rozstrzygnięcia sporów ideologicznych na poziom technicznych rozwiązań w postaci konkretnych zapisów regulaminu wynagradzania, a to zwykle pozwala na bardziej merytoryczną dyskusję prowadzącą do znalezienia właściwego rozwiązania⁷. Ewentualne różnice zdań mogą wówczas dotyczyć listy możliwych form wynagrodzeń, taryfikatora kwalifikacyjnego, zasad budowy tabeli wynagrodzeń, zasad zaszeregowania i przeszerogowania pracowników, metod i technik kształtowania funduszu wynagrodzeń, parametrów systemu premiowania itd.

Uzyskane wyniki nie mogą stanowić podstawy do jakichś większych uogólnień, ponieważ w badaniu wzięło udział tylko 16 przedsiębiorstw rodzinnych, przypadkowo dobranych. Niemniej jednak udzielone odpowiedzi rzucają snop światła na sposoby radzenia sobie z problemami płacowymi przez bardzo zróżnicowane pod względem wielkości, rodzaju działalności, fazy rozwoju i innych cech podmioty. Wiele przedstawionych tu zagadnień wymaga dalszych badań, w szczególności z perspektywy pracowników nienależących do rodziny.

Abstract

The article concerns the problem of wage policy in family business. The aim was to show the specificity of family enterprise, which influences the human resource management and consequently the wage management. The second goal was to identify real models of the wage policy in family enterprises. The main principles of the wage policy, such as overtness, objectivism, and equality, were taken into consideration. My own study of 16 family enterprises revealed several different approaches to the wage policy and led me to propose 9 models based on principles that are considered in wage determination. Finally, an attempt has been made to identify factors that underlie a particular profile of the wage policy.

Bibliografia

1. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Difin, 2004.
2. Niedbała E., Firmy rodzinne – obiekt badawczy, *Master of Business Administration*, 2002, nr 2.
3. Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydaw. AE, 2007.
4. Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, Toruń: TNOiK, 2005.
5. Sułkowski Ł., Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Szczecin: Wydaw. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, 2006.

6 Ł. Sułkowski, Kapitał ludzki..., s. 73-74.

7 Chociaż, jak wskazuje praktyka, może być także bardzo trudne w sytuacji względnej równowagi stron sporu, tj. pracodawcy i pracowników. W przedsiębiorstwach rodzinnych pozycja pracowników spoza rodziny jest z pewnością słabsza, ale właściciel musi uwzględnić opinie zatrudnionych członków rodziny.