



## KULTURA ORGANIZACYJNA DETERMINANTĄ ROZWOJU WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

Rafał Tyszkiewicz<sup>1</sup>

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
Wydział Finansów i Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie kultury organizacyjnej, która decyduje o ciągłym rozwoju wartości integrujących rodzinę z przedsiębiorstwem rodzinnym. Badania nad grupą 17 pracowników zostały przeprowadzone w 2018 roku w przedsiębiorstwie rodzinnym Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. w Wałbrzychu. Badania przeprowadzono, korzystając z danych literaturowych, wywiadu bezpośredniego. Wywiad przeprowadzono za zgodą współnika przedsiębiorstwa. Ta część badań została zaprezentowana w formie analizy przypadku.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo rodzinne, wartości

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.28

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym znanym sposobem prowadzenia przedsiębiorstwa na rynku. Obecne przedsiębiorstwa rodzinne stanowią dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej i obejmują ponad połowę małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając, iż bez nich przedsiębiorstwo na rynku nie funkcjonuje.

Uzasadnieniem podjęcia tematu artykułu jest z jednej strony duże znaczenie przedsiębiorstwa rodzinnego w życiu społecznym i gospodarczym, a z drugiej strony to, że zjawisko przedsiębiorczości i kultury organizacyjnej wzbudza zainteresowanie naukowców, którzy postrzegają je jako antidotum na niepewność i burzliwość zglobalizowanego otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne.

Celem artykułu jest prezentacja kultury organizacyjnej, która wpływa na stały rozwój wartości integrujących rodzinę z przedsiębiorstwem.

Wychodząc z takich założeń, uszczegółowiono problem badawczy wyrażony w pytaniu: w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na rozwój wartości integrujących w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Badania przeprowadzono, korzystając z danych literaturowych oraz wywiadu bezpośredniego. Wywiad przeprowadzono za zgodą współnika przedsiębiorstwa. Ta część badań została zaprezentowana w formie analizy przypadku. Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy i stanowi zaledwie początek badań empirycznych nad specyfiką kulturową organizacji rodzinnych.

---

<sup>1</sup> Rafał Tyszkiewicz, dr, [r\\_tyszkiewicz@wp.pl](mailto:r_tyszkiewicz@wp.pl), ORCID: 0000-0003-1525-0697

## Podejścia do kultury organizacyjnej

Omawiając przedsiębiorstwo rodzinne, jakim jest Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. w Wałbrzychu, należy wspomnieć o wzorcach i normach, jakie wykształciły się w przedsiębiorstwie, czyli o kulturze organizacyjnej. Uznaje się, że badane przedsiębiorstwo rozwija własne, oryginalne wzorce i normy, które w skuteczny sposób oddziałują na pracowników oraz na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Istotne, a zarazem bardzo popularne stały się w ostatnich latach badania nad zjawiskiem kultury organizacyjnej, dlatego też w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego zjawiska. Najbardziej charakterystyczne stały się dwie szkoły: funkcjonalizm i symbolizm (Schultz 1995, s. 10-35).

Funkcjonalizm jest to nurt powstały w latach 20. minionego stulecia. Zakłada, że każde, nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakąś funkcję, ważną dla całości systemu społecznego. Przyjmuje, że ludzka natura jest złożoną wielowymiarową całością, a problemem badawczym jest mechanizm funkcjonowania danej kultury. Traktuje on kulturę całościowo i systemowo. Wszelkie zjawiska kulturowe i społeczne spełniają określone funkcje w ramach systemu, w którym istnieją. Każde, nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakiś cel. Organizacje tworzą własną kulturę, która pomaga im rozwiązywać powstałe problemy, takie jak: napięcia, nadmierny entuzjazm.

Zupełnie inne podejście prezentują symboliści, którzy badają kulturę przedsiębiorstwa jako obrazy świata, dzięki którym świat będzie łatwiejszy do zrozumienia. Symboliści uważają, że świat można poznać jedynie przez intuicję, emocje i podświadomość. W ten sposób starają się badać rejony niedostępne racjonalnemu poznaniu. Ich podstawowym środkiem ekspresji stał się symbol, skrót, gdyż pojmują sztukę jako swoisty język abstrakcyjnych znaków syntetycznych, komunikujących o przeżyciach i emocjach artysty (Steinmann, Schreyogg 1995, s. 437-439).

Kultury przedsiębiorstwa są zjawiskiem złożonym. Próbę ich uporządkowania podjął E.H. Schein. Usystematyzował płaszczyzny kultury i wyjaśnił wzajemne relacje między nimi. Zdaniem E.H. Scheina podstawę kultury tworzą wzory podstawowych wzorców i wyobraźni (światopoglądów). Założenia tego modelu są oparte na pięciu problemach ludzkiej egzystencji: otoczenie, pojmowanie prawdy i czasu, natura człowieka, natura ludzkiego działania, stosunki międzyludzkie (Trice, Beyer 1993, s. 8-12).

Wymienione założenia tworzą pewną harmonię całości, którą nazywamy kulturą organizacyjną.

Innymi widocznymi elementami kultury są święta i rytuały. Można je uszeregować według różnych okazji. Istnieją na przykład rytuały:

- przyjmowania czy żegnania pracownika;
- promocyjne (np. w postaci imprez, w czasie których kreuje się sprzedawcę miesiąca);
- rozwiązywania konfliktów (np. pertraktacje płacowe) lub integrujące (np. świętowanie Wigilii lub jubileusz przedsiębiorstwa).

Do widocznych aspektów kultury organizacyjnej należą również m.in.:

- witanie i podejmowanie osób z zewnątrz,

- architektura pomieszczeń i budynków,
- ubiór i język (żargon firmowy).

Jak podkreślają M. Kopczewski, B. Pączek i M. Tobolski, kultura organizacji jest pochodną wizji czy też misji przedsiębiorcy – założyciela, który tworzy początkową kulturę, określając jej kształt, oraz to, jak powinna wyglądać organizacja. Kultura organizacji jest zatem wynikiem interakcji między założeniami i poglądami założyciela a tym, czego pierwsi pracownicy uczą się na podstawie własnych doświadczeń (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 929-938).

W literaturze przedmiotu kulturę organizacji można również postrzegać jako utrwalony tradycją organizacyjną, przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem (Niziołek 2007, s. 355).

### **Istota i specyfika biznesu rodzinnego**

Z punktu widzenia praktyków zarządzania ważniejsze od sporów terminologicznych jest zaprezentowanie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego (King 2017, s. 248). Dzięki odnalezieniu cech, którymi odznaczają się firmy rodzinne, jest możliwe wskazanie ich słabych i mocnych stron oraz narzędzi skutecznego zarządzania (Safin 2007, s. 17-20).

Określenie „przedsiębiorstwo rodzinne” nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów: „biznes rodzinny” czy „firma rodzinna”. Wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego podmiotu, jaką jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem jednowymiarowym, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, różnej wielkości i różnych metodach zarządzania.

Definicje *family business* przyjmują bardzo ogólne określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Węższe określenia wskazują, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą przedsiębiorstwo, które pozostaje pod kontrolą członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymieniają dodatkowo obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwa wielopokoleniowe (Matejun 2009, s. 13-14; Leszczewska 2016, s. 240).

Ponadto przedsiębiorstwo rodzinne powinno podejmować działania mające na celu przekazanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu. Wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne łączy wpływ rodzinny, dzięki czemu stają się nie tylko ośrodkiem władzy i miejscem zarabiania pieniędzy, ale także podstawą i centrum życia rodzinnego (Matejun 2009, s. 13-14).

Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny opiera się na znaczeniu rodziny założycielskiej, która początkowo finansuje działalność gospodarczą, zasila je zasobami ludzkimi, bierze aktywny udział w procesie decyzyjnym oraz wywiera presję na preferowaniu członków rodziny. Działalność ta staje się dla rodziny źródłem

utrzymania, ale przede wszystkim: spoiwem i źródłem dumy (Sułkowski, Marjański 2009, s. 31).

W Tabeli 1 zaprezentowano związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym.

**Tabela 1. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym**

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji	Podstawa wartości i kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny	Źródło nepotyzmu
Racjonalny komponent działania	Emocjonalny komponent działania

Źródło: (Sułkowski, Marjański 2009, s. 32)

Elementem charakterystycznym dla przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając często, że bez wartości nie ma przedsiębiorstwa. Relacje rodzinne są źródłem etycznego postępowania, wyrazem wrażliwości, szczególnie na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, poczucia wspólnoty i lojalności (Sułkowski 2005, s. 47).

### **Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego – studium przypadku**

Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. zlokalizowane jest w Wałbrzychu i mieści się na ostatnim piętrze budynku Spółdzielni Mieszkaniowej Piaskowa Góra. Posiada 8 pomieszczeń, w tym 6 pokoi biurowych, zaplecze kuchenne i sanitariaty o łącznej powierzchni 220 m<sup>2</sup>. Jest przedsiębiorstwem rodzinnym i działa jako spółka prawa cywilnego (posiada dwóch wspólników: matkę i syna). W swojej strukturze organizacyjnej zatrudnia 16 pracowników na umowę o pracę, 1 pracownik zatrudniony jest na umowę zlecenie. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesne rozwiązania sprzętowo-informacyjne, które obejmują 17 komputerów, 10 drukarek, 4 kserokopiarki, stacjonarną i komórkową sieć łączności, 3 samochody osobowe do obsługi klientów. Nadzór nad funkcjonowaniem systemu informatycznego zlecono wyspecjalizowanemu w tym kierunku przedsiębiorstwu zewnętrznemu. Firma w swojej ofercie posiada kompleksową obsługę księgowości w zakresie ksiąg rachunkowych, ewidencji podatkowych, a także oferuje kompleksową obsługę kadrowo-płacową oraz doradztwo ekonomiczne. Przedsiębiorstwo obsługuje 120 firm, w tym 10 z udziałem kapitału zagranicznego. W roku założenia przedsiębiorstwa (1994 rok) przychód roczny wynosił 66 tys. zł, obecnie zbliża się do 1,9 mln zł. Wypracowany prestiż badanego przedsiębiorstwa zarówno wśród klientów, jak też instytucji współdziałających (urzędy skarbowe, banki, ZUS) pozwala jasno spojrzeć na jego przyszłe funkcjonowanie.

Celem przedsiębiorstwa jest świadczenie usług najwyższej jakości, poprzez zapewnienie klientom aktywnego wsparcia prowadzonej działalności gospodarczej, efektywnej komunikacji oraz zastosowanie standardów zgodnych z obowiązującymi przepisami. W przedsiębiorstwie nie zapomina się o takich wartościach jak: rzetelność, uczciwość, sumienność.

Ogromne doświadczenie pierwszego wspólnika połączone z energią, inicjatywą i przedsiębiorczością drugiego wspólnika (syn) gwarantuje stabilizację przedsiębiorstwa. Na zadane przez autora artykułu pytanie, czy w dalszej perspektywie należy utrzymać przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne, matka odpowiedziała zdecydowanie: „tak”. Równocześnie stwierdziła, że nie radziłaby tworzenia przedsiębiorstwa rodzinnego składającego się z osób zrównanych wiekowo, gdyż może nastąpić moment, w którym natura odezwie się ze swoimi prawami i wszyscy wspólnicy powiedzą „dość”. Nastąpi wówczas likwidacja takiego przedsiębiorstwa, ewentualnie jego sprzedaż. Warunkiem powodzenia sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego musi być jego pokoleniowość. Pomysł z roku 1994 – zorganizowania przedsiębiorstwa rodzinnego (matka i syn) – uważa za (jak stwierdziła) trafny i efektywny. Organizm rynkowy obejmujący dwa ogniwa, to jest rodzinę i biznes, funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej.

W trakcie badań zauważono bliską zależność między rodziną a przedsiębiorstwem. Zależność ta ma zarówno wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jak i na cele oraz działania rodziny. Kontrolowana własność, pozostająca w rękach rodziny, daje poczucie stabilności przedsięwzięcia oraz jego warunków bytowych. To właśnie poczucie stabilności prowadzonej działalności powoduje, że występuje oczekiwanie, by młodzi członkowie rodziny przejmowali przedsiębiorstwo po starszych. Różnica wieku wspólników około 20 lat pozwala utrzymać poziom pracy, doskonalić organizację wraz z postępem technicznym, wprowadzić innowacyjne rozwiązania, a z drugiej strony wychwytywać z doświadczeń to, co sprzyja jej rozwojowi. Musi już być przygotowany zawodowo następny wspólnik, który podejmie kierunkowe studia wyższe i będzie mentalnie zainteresowany pracą w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest miejscem, gdzie rodzina buduje poczucie wartości, realizuje swoje marzenia, polem, które jest dla rodziny pozytywnym walorem, z którego jest dumna.

W przedsiębiorstwie podejmuje się przez członków rodziny niezbędne działania mające na celu realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. Na pierwszy plan przekładają się takie cele jak potrzeba wzrostu konkurencyjności oraz, w dalszym okresie, wzrost wartości przedsiębiorstwa. Wśród celów nie zapomina się o rozwoju pracowników, który zapewni zwiększenie konkurencyjności analizowanego Biura Ekonomiczno-Rachunkowego.

Zauważa się, że badane przedsiębiorstwo rodzinne opiera się na założeniu, że funkcjonuje jako sposób na przekazanie zapału do realizacji pewnych działań i umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi. Przedsiębiorstwo dąży do tworzenia zespołu pracowniczego, który z zapałem i etosem pracy

będzie podchodził do swych obowiązków, co przełoży się na satysfakcję z wykonywanej pracy. W przedsiębiorstwie nie izoluje się pracowników w kontaktach międzyludzkich, bardzo często przeważa serdeczność wobec siebie i klientów.

## Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest niezwykle ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, stanowi styl i filozofię działania, a także obrazuje jego niepowtarzalność.

Badane przedsiębiorstwo rodzinne, kształtując wartości, funkcjonuje, łącząc w sobie przekazanie zapału do realizacji celów organizacji z wartościami osobistymi tak, aby powstały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna.

Stosowanie ładu rodzinnego budowanego na fundamencie zaufania pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie konkurencyjności i efektywności, a także wspiera poczucie więzi w rodzinie oraz przyczynia się do większej skłonności do podejmowania strategicznych zmian przez obu współników.

Dokształcanie i zdobywanie wiedzy przez członków rodziny, jak i pracowników przedsiębiorstwa jest bardzo przychylnie odbierane przez wszystkich pracowników.

Rozważania o perspektywie przedsiębiorstwa rodzinnego zakończyć można myślą Sokratesa: wykorzystaj czas na doskonalenie się poprzez czytanie dzieł innych ludzi, aby łatwo osiągnąć to, na co oni ciężko pracowali.

## Literatura

1. King K. (2017), *Specyfika funkcjonowania firm rodzinnych*, [w:] Tyszkiewicz R. (red.), *Dynamiczne zarządzanie procesowe. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa.
2. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M. (2012), *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf) (dostęp: 07.01.2019).
3. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Difin, Warszawa.
4. Matejun M. (2009), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.
5. Niziołek K. (2007), *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
6. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Schultz M. (1995), *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin.
8. Steinmann H., Schreyogg G. (1995), *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
9. Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
10. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
11. Trice H.M., Beyer J.M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, New York.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AS DETERMINANT OF DEVELOPMENT OF VALUES IN FAMILY ENTERPRISE**

**Abstract:** The aim of the article is to present the organizational culture that determines the continuous development of values integrating the family of a family enterprise. Research on a group of 17 employees was carried out in 2018 in a family enterprise, the Economic and Accounting Office Ewa King & Olaf King s.c. in Wałbrzych. The research was conducted using literature data and direct interview. The interview was conducted with the consent of the company's partner. This part of the study was presented in the form of a case study.

**Keywords:** organizational culture, family enterprise, values