

Nepotyzm w piekarni



Nepotyzm w kulturze europejskiej jest pojęciem negatywnym, wskazującym na problem zatrudniania osób z grona rodziny i znajomych. W samym zatrudnieniu takich osób nie ma nic złego. Zło zaczyna się potem. Czy firma rodzinna powinna składać się z członków rodziny? Przy pewnej skali działalności takie rozwiązanie staje się ryzykowne i zdecydowanie negatywne dla rynkowej wartości piekarni.

Dlaczego nepotyzm jest zły w firmie rodzinnej

Prawdziwym wąskim gardłem dla rozwoju firm rodzinnych jest niski poziom wyższego szczebla zarządzania.

Firma rodzinna to taka firma, która należy do rodziny i w której często pracuje rodzina. Nie ma w tym nic złego. Najczęściej firmą rodzinną niepodzielnie zarządza głowa rodziny, właściciel. To on rozdaje karty, od niego zależy wszystko, poczynając od kształtu trawnika po strategię sprzedaży i nowe inwestycje. Tu zaczyna się problem, ponieważ hegemoniczna pozycja właściciela często zabiera inicjatywę pracownikom kluczowym. Pozbawieni inicjatywy ludzie przestają się rozwijać, być kreatorami, a stają się realizatorami.

Właściciele przywiązują małą wagę do zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ zazwyczaj uważają, że polityka zatrudnienia nie ma bezpośredniego wpływu na rozwój firmy.

Nic bardziej mylnego. Wartość firmy jest zbudowana z ludzi i umów, nie ze środków produkcji. Bez ludzi firma nie nadaje się do sprzedaży, tylko do wyprzedaży. Od jakości pracowników zależy jakość pracy i w konsekwencji wartość, za jaką firma może być sprzedana.

Nepotyzm w firmie rodzinnej manifestuje się w następujący sposób:

- Rządzi niepodzielnie głowa rodziny, właściciel.
- Kluczowe stanowiska menadżerskie obsadzone są przez członków rodziny, często w oderwaniu od ich kwalifikacji i predyspozycji. Ich zatrudnienie często przebiega ad hoc, bez wcześniejszego planowania i przygotowania.
- Członkowie rodziny są faworyzowani, dostają wyższe wynagrodzenie, samochody służbowe, nagrody, lepszy zakres obowiązków.
- Występuje większa pobłażliwość wobec błędów popełnianych przez członków rodziny, niekompetencji i zaniedbań. Często pracownicy zewnątrzni karani są za przeniesienia pracowników z rodziny.
- Członkowie rodziny bez żadnych konsekwencji mogą korzystać z absencji.
- Istnieje wzajemny brak zaufania pomiędzy pracownikami rodzinnymi i pracownikami zewnętrznymi.

➤ Brak polityki zatrudnienia, systemów motywacji i ochrony pracowników.

➤ Zarządzanie HR odbywa się w oparciu o intuicję właściciela firmy.

Nepotyzm w firmie rodzinnej stanowi poważną barierę w jej rozwoju. Istotnie zniechęca wybitnych pracowników do zatrudnienia się w niej. Pracownicy zewnątrzni czują się ludźmi drugiej kategorii, narasta u nich frustracja i demoralizacja.

Alienacja pracowników kluczowych

Każda firma, również piekarnia ma swoich kluczowych pracowników. To osoby, na których opiera się cała wartość firmy, jej przewaga konkurencyjna, niezawodność i sprawność w działaniu. Często bywa tak, że osoby z rodziny znakomicie sprawdzają się w roli pracowników kluczowych. Jest to bardzo dobre dla rodziny, lecz niestety niedobre dla wartości przedsiębiorstwa. Z przyczyn wymienionych w punktach powyżej osoby z rodziny zawsze będą pracowały na innych, lepszych zasadach. Właściciel firmy nigdy nie będzie obiektywnie oceniał ich pracy, a pracownicy będą dystansować się od nich.

Jeżeli wszyscy kluczowi pracownicy piekarni wywodzą się z rodziny, zjawisko separacji i wzajemnej nieufności nie będzie miało istotnie negatywnego znaczenia. Separacja pracowników kluczowych i pracowników szeregowych w wielu sytuacjach ma pozytywny wpływ na sprawność zarządzania.

Diametralnie inaczej jest, gdy kluczowi pracownicy składają się z członków rodziny i osób zewnętrznych. Nie wszyscy członkowie rodziny mogą zajmować kluczowe stanowiska w piekarni. Część stanowisk wymaga specjalistycznej wiedzy, odpowiednich licencji lub zdolności. Tak więc najczęściej pracownicy zewnątrzni mają kompetencje twarde, takie jak: wiedza z zakresu technologii produkcji, IT, logistyki lub finansów.

Członkowie rodziny zajmują zazwyczaj stanowiska niewymagające szczególnych kompetencji. Stanowiska te są często w nieuzasadniony sposób ulokowane wyżej w hierarchii. To kolejny czynnik, który deformuje stosunki wewnątrz firmy. Najczęstszą manifestacją tego zjawiska jest budowanie barier kompetencyjnych przez ekspertów zatrudnionych z zewnątrz. Tak więc specjalista z zakresu logistyki czy zarządzania gospodarką magazynową

wą będzie tak przedstawiał swoje problemy, aby nikt z rodziny go nie zrozumiał, zaś ekspert z obszaru IT będzie tak opowiadał o złożoności systemów recepturowych, aby nikt nie przeniknął do jego strefy komfortu i nie doniósł czegoś właścicielowi piekarni. Budowanie barier kompetencyjnych, zawiła sieć wzajemnych zależności i fatalna komunikacja prowadzą do alienacji kluczowych pracowników zewnętrznych. Problemów tych – najczęściej zapracowany właściciel piekarni – nie dostrzega.

**Wartość firmy to cena,
za jaką inwestorzy
są skłonni ją kupić**

Wartość firmy to suma kilku-letnich zarobków pomniejszona o koszty restrukturyzacji i związanych z tym zagrożeń. Oczywiście jest, że każdy, kto kupi firmę rodzinną, w pierwszej kolejności zlikwiduje występujący w niej nepotyzm. To działanie kosztuje i niesie za sobą ryzyko. Likwidacja nepotyzmu lub przeciwnie – utrzymanie zjawiska nepotyzmu zawsze będzie miało wysoki koszt dla inwestorów kupujących piekarnię.

Kiedyś, wiele lat temu, na konferencji poświęconej firmom rodzinnym zetknąłem się z hasłem: „Zalety firm rodzinnych – pracuj z tymi, których kochasz!”. Czy to oznacza, że tych innych nie kochasz? Mniej kochasz? Co to znaczy kochać kogoś w prowadzeniu biznesu? Proponuję inne hasło: „Prowadzisz biznes? Daj równe szanse wszystkim! Pamiętaj, że w biznesie nie ma emocji”. Nepotyzm w firmie rodzinnej jest zjawiskiem ukrytym, tłączęm się przez wiele lat, trudnym do zlikwidowania. A w końcu może być bezpośrednią przyczyną upadku firmy.

Wojciech Moszczyński



Lubelskie dziecięce wypieki

Pasjonat zdrowego odżywiania, szef kuchni i wiceprezes Stowarzyszenia Lubelscy Kucharze Dzieciom, Arkadiusz Krzesiak – w odpowiedzi na inicjatywę lubelskich kucharzy *Wiem, co jem* – zaprosił do swojego lokalu dzieci chętne do spróbowania swoich sił w gastronomii. Miały one okazję przygotować cebularze, będące lokalną specjalnością. Każdy wie, jak one smakują, ale nie każdy potrafi je przygotować. Młodzi amatorzy tego przysmaku mieli więc okazję, by poznać sprzęt, surowce, wyrobić i uformować ciasto, pokroić cebulkę i wykończyć powierzchnię. Pomocą służył gość specjalny – Julia Kucharzewska, która reprezentowała Lublin w programie telewizyjnym „Bake off Junior”.

Dzieci puściły wodze fantazji i cebularze przybrały kształty postaci z bajek i zwierząt. Ciekawość wzbudził piec piekarski i sposób wypiekania. Degustacji dokonali rodzice i dziadkowie, a także przechodnie głównej ulicy w Lublinie. Wszyscy byli mile zaskoczeni dziecięcymi cebularzami.

Cieszy fakt, że zaczęto przybliżać dzieciom różne zawody, w tym przypadku piekarstwo. To tym cenniejsze, że niestety nie ma dużego zainteresowania uczniów rozpoczęciem nauki w klasach piekarskich. Martwi to producentów pieczywa, ale też władze miasta, które chętnie wsparły tę inicjatywę.

Nagrodą za przykładną pracę był ciekawy deser – lody molekularne przygotowane ze świeżo wyciśniętych soków zamrożonych do $-195,8^{\circ}\text{C}$. Dzieci podziwiałały dymiące lody sorbetowe, a szef wyjaśniał prawa fizyki. Na zakończenie sporządzono najszybszą bezę świata – ze śmietanki uformowanej na stołowej łyżce i zanurzonej w lodowatym roztworze azotu. Beza miała posmak lodów o przyjemnej chrupiącej konsystencji.

Arkadiusz Krzesiak zdradza, że autorski projekt „Jemy zdrowo” stworzył w 2011 r., po warsztatach w szkole integracyjnej nr 32 w Lublinie, gdy wraz z żoną dostrzegł konieczność edukacji dzieci i młodzieży w zakresie zdrowego odżywiania. Odwiedzili wiele szkół i przedszkoli, przekazując wiedzę przez zabawę. W 2016 r. zorganizowali pod patronatem Urzędu Marszałkowskiego konkurs dla dzieci „Lubelskie Smaki Junior”. Zmobilizowani zaangażowaniem maluchów zdecydowali się na otwarcie w Lublinie restauracji „Jemy Zdrowo z Kuchnią Molekularną”, w której menu są innowacyjne wypieki, desery oraz rozmaite dania, również dietetyczne. Nadal organizują spotkania z dziećmi, a do nauczycieli kierują propozycje lekcji promujących zdrowie.

Jadwiga Piotrowicz