

ARKADIUSZ FILIKS

Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi
w Józefowie, Polska

arkadiusz.filiks@wsge.edu.pl

DOI: 10.13166/awsge/210716

WPŁYW ELASTYCZNOŚCI PRACY NA WYNIKI FIRM RODZINNYCH: ANALIZA KORZYŚCI I WYZWAŃ



WSGE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN JÓZEFÓW PUBLISHING HOUSE

ABSTRAKT

Firmy rodzinne, charakteryzuje pasja i zaangażowania we wszelkie działania związane z prowadzeniem działalności. Łączą tradycję z nowoczesnością, rodzinne wartości z pragmatycznym podejściem do zarządzania, i więzi emocjonalne z biznesową odpowiedzialnością.

W współczesnych organizacjach, zwłaszcza w firmach rodzinnych, elastyczność pracy jest istotnym elementem strategii zarządzania i funkcjonowania. Firmy rodzinne muszą znaleźć sposób na dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych, globalizacji i rosnących wymagań pracowników dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Elastyczność w firmach rodzinnych to największy atut tych przedsiębiorstw, ponieważ ujawnia się na wielu płaszczyznach, i jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie i długoterminowej perspektywie firmy. Biorąc pod uwagę dużą elastyczność tych przedsiębiorstw i większą adaptację do zmieniających się warunków, szybko reagują na zmiany, pomijając wysoko szczeblowe procedury z wprowadzeniem zmian. Firmy rodzinne, przy podejmowaniu wszelkich decyzji, biorą pod uwagę nie tylko losy firmy, ale również biorą odpowiedzialność za swoich pracowników, ponieważ charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności.

Artykuł prezentuje autorskie wyniki badań, potwierdzające hipotezę, że elastyczne formy pracy pozytywnie wpływają na zaangażowanie i retencję pracowników w firmach rodzinnych, a ich wprowadzenie przekłada się na zwiększenie konkurencyjności i poprawę wyników finansowych tych firm. W pracy zastosowano kilka metod badawczych, m.in. analizę badań literaturowych, metodę porównawczą oraz metodę intuicyjno-logiczną w celu lepszego zrozumienia analizowanego zjawiska i prawidłowego wnioskowania.

SŁOWA KLUCZOWE: *firmy rodzinne, elastyczność pracy, korzyści elastyczności pracy, elastyczne formy zatrudnienia, zarządzanie firmą rodzinną.*

ELASTYCZNOŚĆ PRACY FIRM RODZINNYCH

Elastyczność pracy jest definiowana jako mechanizm umożliwiający organizacjom lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie w sytuacjach dynamicznych zmian rynkowych^[1]. Znaczenie elastyczności pracy, szczególnie nabrało znaczenia w ubiegłych latach, gdy wybuchła pandemia COVID-19.

1. Elastyczność pracy należy podzielić na kilka kategorii głównych, do których należą:
2. Elastyczność czasowa – odnosi się do modyfikowania tradycyjnych godzin pracy tak, aby pracownik mógł czas pracy dostosować do potrzeb prywatnych.
3. Elastyczność przestrzenna – w czasach co raz bardziej rozwijanej cyfryzacji i rozwoju technologii teleinformatycznych, wiele firm umożliwia pracownikom wykonywanie swojej pracy poza siedzibą firmy.
4. Elastyczność zatrudnienia – forma ta umożliwia zdolność przystosowania liczby pracowników do wymaganej produkcji, wydajności pracy, oraz rentowności produkcji^[2].
5. Elastyczność funkcjonalna – zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania umiejętności pracowników do zmieniających się zadań, metod produkcji i technologii bez konieczności korzystania z outsourcingu. Elastyczność ta wiąże się z wprowadzaniem programów szkoleń i rozwijaniem kompetencji.

Przedsiębiorstwa rodzinne, jako najstarsza forma działalności gospodarczej, odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej. Ich zakładanie, funkcjonowanie oraz ewentualne upadki znacząco wpływają na rozwój gospodarczy zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym. Charakterystyczną cechą

^[1] G. Regev, A. Wegmann, A Regulation-Based View on Business Process and Supporting System Flexibility, Proceedings of the CAiSE Workshop, 2011, s. 91–98.

^[2] Kwiatkowski, E. (2003). Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy. W: E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce (s. 11–36). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

tych firm jest długoterminowe podejście, ukierunkowane na przekazywanie biznesu kolejnym pokoleniom, oraz łączenie funkcji rodzinnych z zarządzaniem menedżerskim, co nadaje im unikalną tożsamość^[3]. Firmę można nazwać rodzinną jeśli *jej założyciel lub następcy są wśród największych udziałowców i zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej*^[4]. Zgodnie z inną definicją, firma uznawana jest za przedsiębiorstwo rodzinne, jeśli jej założyciel i/lub następcy wśród jej udziałowców, zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej^[5]. Prowadzenie firmy rodzinnej sprawia, że osoby z rodziny są motywowane do podjęcia pracy w tymże przedsiębiorstwie, i ścieżka edukacji czy kariery jest ukierunkowana do pracy w firmie rodzinnej. Dużą i znaczącą rolę dla przedsiębiorstwa odgrywają więzi i stosunki rodzinne.

W odróżnieniu od dużych korporacji czy firm, których głównym celem jest dbanie o wyniki finansowe firmy i stawianie tych wartości często ponad pracownika, w firmach rodzinnych liczy się stosunek do człowieka. Członkowie rodziny zatrudnieni lub związani z firmą, są w stanie więcej czasu poświęcić firmie, nie kierując się czasem pracy, czyli np. 8 godzinną pracą, lecz często mając poczucie odpowiedzialności za rodzinną firmę i pozytywne jej funkcjonowanie, postanawiają poświęcić więcej swojego czasu, często zostając dłużej w pracy aby np. ukończyć jakiś ważny projekt. Przedsiębiorstwa rodzinne wykazują większą skłonność do *reinwestycji w siebie*, aby zabezpieczyć i zwiększyć majątek dla przyszłych pokoleń. Podejmowane decyzje są z reguły o charakterze długoterminowym, nie skupiają się na krótkotrwałych zyskach, co przyczynia się do kluczowej roli w stabilizowaniu gospodarki^[6].

[3] Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.

[4] Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

[5] Mikulska T. (2011), *Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju: współczesne aspekty zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Łódź, tom XII, zeszyt 6, s. 91.

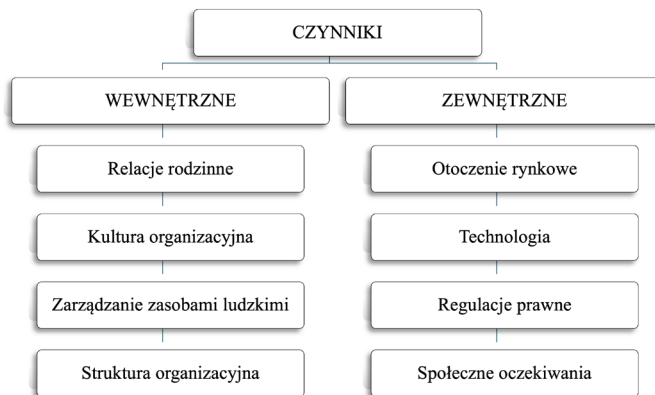
[6] Hall, P.D. (1988). A Historical Overview of Family Firms in the United States, *Family Business Review*, 1, 51–68.

Elastyczność pracy w firmach rodzinnych jest jednym z kluczowych elementów charakteryzujących te przedsiębiorstwa. Dynamiczne i nieprzewidywalne otoczenie gospodarcze sprawia, że zdolność do szybkiego dostosowywania się do nowych warunków rynkowych i oczekiwań klientów stanowi wielką wartość. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacyjną i kulturę zarządzania, firmy rodzinne są szczególnie predysponowane do wprowadzania elastyczności pracy. Szacuje się, że w Polsce ponad jedna trzecia przedsiębiorstw z sektora MMŚP to firmy rodzinne^[7]. Mniej hierarchiczna struktura organizacyjna ułatwia podejmowanie decyzji i szybką reakcję na zmiany rynkowe. W firmach rodzinnych elastyczność pracy stosowana jest w postaci dostosowywania godzin pracy, zakresu obowiązków oraz formy zatrudnienia do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ELASTYCZNOŚĆ PRACY W FIRMACH RODZINNYCH

Na elastyczność pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływa wiele czynników. Część z nich są to czynniki zależne od osób tam zatrudnionych, inne mogą zależeć od procesów bądź kultury organizacyjnej, a na inne nikt nie ma wpływu, ponieważ zależą od warunków rynkowych, sytuacji gospodarczej lub przepisów prawnych. Niektóre z czynników, takie jak silne powiązania rodzinne czy tradycyjne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, stają się dużą barierą do rozwoju firmy, wprowadzania nowych technologii bądź innowacyjnych rozwiązań. Ograniczenie zasobów finansowych i technologicznych utrudnia wprowadzanie niektórych form elastyczności pracy. Czynniki wpływające na elastyczność firm rodzinnych, dzielą się na takie, które powstają wewnątrz firmy, na które firma ma wpływ oraz na te zewnętrzne, które są niezależne od działania firmy.

^[7] Surdej, A., Wach, K. (2010). Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji. Warszawa: Difn.

Rysunek 1. Podział czynników wpływających na elastyczność pracy w firmach rodzinnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 148, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2010.

CZYNNIKI WEWNĘTRZNE:

Relacje rodzinne – *Firmy rodzinne wyróżniają się unikalną atmosferą pracy, która opiera się na zaufaniu, lojalności i bliskości relacji między właścicielami a pracownikami*^[8]. Mając na uwadze wymienione czynniki, pracodawca jest w stanie wprowadzić elastyczne formy pracy dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników. Pracownicy mają możliwość uzyskać elastyczne godziny pracy, aby łatwiej było pogodzić obowiązki rodzinne z życiem zawodowym. *Elastyczne formy pracy są odpowiedzią na potrzebę pracowników w firmach rodzinnych, gdzie życie zawodowe i rodzinne często wzajemnie się przenikają*^[9]. Dzięki relacjom rodzinnym pracodawcy są skłonni do bardziej otwartych rozwiązań dopasowanych do pracownika.

Kultura organizacyjna – wartości, którymi kierują się przedsiębiorstwa, mają za zadanie sprzyjać relacjom między pracownikami, klientami oraz dostawcami.

^[8] J. Kowalski, *Zarządzanie w firmach rodzinnych*, Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2020.

^[9] A. Nowak, *Praktyki HR w polskich firmach rodzinnych*, Kraków: Wydawnictwo UE, 2018.

Zbudowanie marki firmy na uczciwości, odpowiedzialności, rzetelności i profesjonalizmie skutkuje znakomitymi praktykami firmy, które cenią klienci. Pracownicy, którzy dzielą wartości rodzinne przedsiębiorstwa, szybko się adaptują i łatwiej im zrozumieć politykę firmy. Wspólne zasady i wartości ułatwiają podejmowanie zgodnych decyzji. Przedsiębiorcy, którzy mają daleko sięgającą perspektywę firmy, wprowadzając elementy elastyczności pracy, przyczyniają się do większego zaangażowania i lojalności pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – indywidualne podejście do pracownika pozwala określić dokładnie umiejętności, predyspozycje i oczekiwania co do wykonywanej pracy ze wskazaniem dokładnych warunków współpracy. Zastosowanie elastycznych form pracy w postaci pracy zdalnej czy elastycznych godzin pracy jest łatwiejsze dzięki poznanym preferencjom pracownika. *Firmy rodzinne dzięki scentralizowanej strukturze zarządzania, są w stanie szybciej dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych*^[10]. Rozwijanie kompetencji pracowników poprzez szkolenia i kursy buduje w nich wszechstronność i zdolność do adaptacji. W dynamicznych sytuacjach przeszkoleni pracownicy są w stanie wykonywać różne zadania.

Struktura organizacyjna – wprowadzenie zmian w harmonogramie pracy jest możliwe bardzo szybko, ponieważ pracownik ma bezpośredni kontakt z przełożonym i omijana jest długa droga komunikacyjna. W dużych firmach wszelkie zmiany warunków pracy czy też specyfiki pracy wymagają przejścia przez wiele procesów administracyjnych, które, po pierwsze trwają stosunkowo długo, a po drugie, często na długiej ścieżce procesu, powstają rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rezultatami oczekiwań. Mniej rozbudowane regulaminy i procedury sprawiają, że wprowadzenie jakichkolwiek zmian w firmie rodzinnej jest zdecydowanie łatwiejsze i szybciej możliwe. *Bezpośrednia komunikacja między właścicielami a pracownikami to jedna z największych przewag firm rodzinnych, która sprzyja szybkiemu rozwiązywaniu problemów i wprowadzaniu innowacji*^[11].

^[10] B. Zawadzka, Zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych, Wrocław: Wydawnictwo UWr, 2016.

^[11] M. Kamiński, Firmy rodzinne: struktura i zarządzanie, Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2018.

Czynniki zewnętrzne:

Otoczenie rynkowe – nikt nie jest w stanie rzetelnie przewidzieć zmian rynkowych, a co za tym idzie, często preferencje konsumentów czy zmienność popytu poprzez na przykład sezonowość, przyczynia się do dynamicznego wprowadzenia elastyczności. Zwiększenie zapotrzebowania na produkt produkowany przez firmę lub produkt dystrybuowany przez przedsiębiorstwo zmusza do zatrudnienia dodatkowych pracowników na czas wzmożonej pracy. *Elastyczność w organizacji pracy to nie tylko wymóg współczesności, ale również istotny element konkurencyjności firm na rynku pracy*^[12]. W celu utrzymania stabilnej pozycji na rynku firmy muszą wyróżnić się na tle konkurencji, wprowadzając na przykład innowacyjny produkt lub skrócenie czasu realizacji personalizowanych produktów. W temacie otoczenia rynkowego, jeśli firma działa na rynku międzynarodowym, znaczącym aspektem, jest fakt, iż w innych krajach bywają odmienne strefy czasowe i dzięki elastycznym godzinom pracy firma jest w stanie utrzymywać kontakt w godzinach pracy kontrahenta zagranicznego.

Technologia – coraz bardziej popularny model pracy zdalnej czy hybrydowej, jest możliwy dzięki nowoczesnym technologiom, takim jak, Zoom, Teams, Whatssapp i wiele innych. Technologie te umożliwiają pracownikom pracę z dowolnego miejsca na świecie z dostępem do sieci, a narzędzia i technologie, które otrzymują, nie ograniczają wpływu pracowników w swoją pracę. Coraz bardziej rozbudowane systemy i programy informatyczne, którymi posługują się firmy na co dzień, umożliwiają automatyzację procesów, które dotychczas wykonywali ludzie. *Rozwój technologii wymusza zmiany w organizacji pracy, oferując większe możliwości elastyczności, które są szczególnie cenione w środowisku pracy po pandemii*^[13]. Tworzenie zestawień czy raportów, poprzez kliknięcie dosłownie jednego przycisku, pozwala zaoszczędzić bardzo dużo czasu pracowników. Zdalne serwery i chmury z danymi przedsiębiorstwa

^[12] Eurostat. (2020). Employment and Social Developments in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

^[13] OECD. (2021). Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. Paris: OECD Publishing.

umożliwiają szybki i przejrzysty dostęp do dokumentów firmy, z dowolnego miejsca, dzięki czemu, model pracy staje się bardzo elastyczny.

Regulacje prawne – wprowadzenie pracy zdalnej, również wymaga przestrzegania przepisów BHP w warunkach domowych, oraz raportowane czasu pracy. Elastyczną formą pracy jest również system równoważnego czasu pracy, który umożliwia pracownikowi, przy zachowaniu odpowiedniego czasu na odpoczynek, pracy na przykład 12 godzin w ciągu doby. Urlopy, których czas i zasady są regulowane przez Kodeks Pracy, mogą przyczyniać się do wpływu na elastyczność. Pracownik, który planuje urlop rozdziałając go na kilka krótszych okresów, w zależności od potrzeb, ma odczucie większej elastyczności, co przekłada się na satysfakcję pracownika. Duże firmy, często, aby nie zaburzać rytmu pracy, preferują, aby pracownik wykorzystał przynajmniej dwa tygodnie urlopu pod rząd^[14].

Społeczne oczekiwania – *Work-Life Balance* to pojęcie, które coraz częściej pojawia się w oczekiwaniach społecznych^[15]. Największy nacisk na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym kładą młode pokolenia. Młodzi ludzie oczekują jak największej elastyczności pracy, aby móc prowadzić satysfakcjonujące życie prywatne i zachować balans pomiędzy pracą, edukacją i pasjami. Elastyczne godziny pracy dają możliwość pracy 8 godzin w dowolnym przedziale dnia, jeśli branża firmy, w której pracują na to pozwala. Osoby wychowujące dzieci mają większą potrzebę dostosowywania czasu pracy do potrzeb prywatnych lub wprowadzenia pracy zdalnej. Firmy rodzinne to zazwyczaj firmy działające na rynku lokalnym, gdzie właściciel firmy cieszy się dużą sympatią wśród mieszkańców czy sąsiadów. Możliwość utworzenia miejsca pracy dla osób z ograniczeniami czy trudnościami na rynku pracy wprowadza przekonanie dużej elastyczności i tworzy dobry obraz firmy. W społeczeństwie znajdują się osoby, które potrzebują dorobić sobie na pół etatu. Tworzenie miejsc pracy dla osób z różnych środowisk

^[14] Sadowska-Snarska, C. (2016). *Praca w XXI wieku: między elastycznością a bezpieczeństwem*. Wydawnictwo Difin.

^[15] Kaplan, M., & Norton, D. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

i o różnym stopniu sprawności oraz w różnym wieku buduje silne, pozytywne imię firmy. Społeczeństwo oczekuje środowiska pracy, które będzie miejscem wolnym od stresu, w którym będą czuć wsparcie i będą mogli się rozwijać. *Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym staje się jednym z kluczowych kryteriów wyboru miejsca pracy, szczególnie wśród młodszych pokoleń* ^[16].

Wszystkie czynniki wpływają na elastyczność pracy w firmach rodzinnych. Wprowadzanie elastyczności pracy sprzyja dobremu imieniu firmy, które w dłuższej perspektywie przyczynia się do lepszych wyników firmy. Kontrahenci doceniają postawę elastyczności i chętniej współpracują z firmami, które umożliwiają swoim pracownikom elastyczne formy pracy. Prosta, przejrzysta, i bez zbędnej biurokracji struktura organizacyjna firmy pozwala szybko reagować na dynamiczne środowisko i sprawia, że firmy rodzinne stają się bardziej konkurencyjne i mogą bardziej zyskać w porównaniu z firmami nierodzinnymi.

KORZYŚCI Z WDRAŻANIA ELASTYCZNOŚCI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Wprowadzenie elastycznych form pracy, prowadzi do wielu korzyści zarówno po stronie pracodawcy, jak również pracownika. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw które bazują na tradycyjnych godzinach pracy, i takich, w których obowiązuje sztywna struktura organizacyjna, pracownicy pracują mniej efektywnie. Do najważniejszych cech firm rodzinnych należą: zaangażowanie, szacunek, zaufanie, lojalność i długotrwałe relacje. Zaangażowanie poszczególnych członków rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że jest ono inne od pozostałych ^[17]. Wartości te budują potencjał firmy rodzinnej na przyszłość.

^[16] Borkowska, S. (2012). Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy. Wydawnictwo IPiSS.

^[17] Miller E., Rice A.K., (2002), Systems of Organizations, Tavistock, Londyn

Rozwój technologii, znacząco wpływa na to, w jaki sposób pracujemy, ponieważ wpływa na większą elastyczność w zakresie zarówno miejsca jak i czasu wykonywania obowiązków zawodowych. Wykorzystanie do pracy poczty elektronicznej, smartfonów, czy nowoczesnych platform komunikacyjnych, takich jak Teams czy Whatsapp sprawiły, że pracownicy mogą kontaktować się z zespołem i klientami bez względu na to w jakim miejscu się znajdują. Pojawienie się i rozwój technologii z wykorzystaniem chmury. *Chmura to model, który zapewnia szeroki i wygodny dostęp do współdzielonej puli elastycznych zasobów IT, takich jak serwery, pamięć masowa, aplikacje, platformy czy sieci, za pośrednictwem Internetu i na żądanie*^[18]. Technologia ta pozwala na przechowywanie i dzielenie się dokumentami firmy w czasie rzeczywistym. Dzięki temu, pracownicy mogą pracować z dowolnego miejsca, z dostępem do sieci. Rozwój platform i aplikacji do komunikacji wirtualnej, umożliwia prowadzenie spotkań z wieloma osobami równocześnie, eliminując konieczność kontaktu fizycznego w biurze. Narzędzia te, wciąż, tak bardzo się rozwijają, że pozwalają na efektywne monitorowanie postępu pracy, zapisywanie rozmów, prowadzenie transkrypcji, do łatwiejszej przejrzystości omawianych zagadnień, bez konieczności oglądania nagrań ze spotkań. Technologie te, dały możliwość większej mobilności zarówno pracodawców jak również pracowników, poprzez pracę zdalną lub hybrydową.

We współczesnym rynku pracy znajdziemy pracowników w każdym wieku i o różnych oczekiwaniach. Firmy rodzinne, zatrudniają osoby należące do różnych pokoleń, i każde z nich ma odmienne priorytety i podejście do pracy. Młodsze pokolenia, takie jak milenialsi i pokolenie Z, cenią sobie większą swobodę elastyczność czasu pracy. Dla osób z tych pokoleń kluczowy jest *work-life balance*, aby móc rozwijać swoje hobby czy pasje. Starsze pokolenie X, oraz *baby-boomersi*, ukierunkowani są na stabilność, tradycyjne wartości pracy, i lojalność. *Pracownicy z pokolenia baby-boomers oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną*

[18] L. Badger, T. Grance, R. Patt-Corner, & J. Voas, Draft Cloud Computing Synopsis and Recommendations, National Institute of Standards and Technology (NIST) Special Publication 800-146, U.S. Department of Commerce, 2011

komunikację^[19]. Osoby z tych pokoleń, cenią sobie pracę w biurze, ze względu na przywiązaną i sentyment do osobistego kontaktu. Precyzyjne dobieranie modelu pracy do konkretnych grup wiekowych, pozwala firmom zatrzymać najlepsze talenty, ale również zbudować zaangażowanie i lojalność pracowników. Elastyczne podejście do organizacji pracy, pozwala wybrać model pracy, który każdemu pokoleniu spełni potrzeby i będzie odpowiadać stylowi życia.

Zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, wpływa na efektywność i atmosferę w przedsiębiorstwie. Nadmierny stres i zmęczenie, ze względu na brak czasu na regenerację, mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Udostępnienie elastycznych form pracy, takich jak praca zdalna, hybrydowa, czy elastyczne godziny rozpoczęcia pracy, pomagają pracownikom lepiej gospodarować swoim czasem. W celu poprawienia zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników, co raz więcej firm decyduje się na programy wspierające zdrowie takie jak, zajęcia sportowe, karty medyczne, czy możliwość pracy w modelu czterodniowego tygodnia pracy. Działania te, budują bardziej atrakcyjne środowisko pracy, i pozytywnie wpływają na produktywność i wyniki firm rodzinnych.

Elastyczny czas pracy, odnosi się do stylu wykonywania pracy, dzięki któremu, nie musi być to praca wykonywana sztywno od godziny 8 do 16, i od poniedziałku do piątku. W założeniach przepisy umożliwiają pracę w elastycznej formie, jeżeli chodzi o godziny i dni rozpoczęcia pracy. Działanie to ma na celu wprowadzenie lepszego *work-life balance*. Pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikom odpowiedni, co najmniej 11 godzinny czas odpoczynku między dniami pracy^[20].

Wiosną 2023 roku, zostały wprowadzone zmiany w Art. 188¹ § 1 Kodeksu Pracy według których, pracownik opiekujący się dzieckiem do 8 roku życia, ma prawo złożyć wniosek o elastyczną pracę na 21 dni przed planowanym rozpoczęciem jej.

^[19] Woszczyk P., (2013), Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji [w:] Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, (red.) Woszczyk P., Czernecka M., HRP Group, Łódź.

^[20] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. (2025). Dz.U. 2025 poz. 277. Wersja od: 19 marca 2025 r. Art. 132. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-132> (dostęp: 02.04.2025 r.).

Wprowadzenie elastycznych godzin pracy, wpływa na dobrą organizację i jakość życia pracowników. Aktualnie, wiele osób, przykłada coraz większą wagę do wolnego czasu, który mogą przeznaczyć na własne potrzeby. Zjawisko to, wynika ze zmieniających się priorytetów i wartości nowych pokoleń. Coraz częściej dążymy do tego, aby mieć więcej wolnego czasu na pasję czy relacje z bliskimi, co określa się mianem kultury czasu^[21]. Rozwiązanie to ułatwia rodzicom np. odprowadzanie dzieci do szkoły, czy odbieranie ich z dodatkowych zajęć. Pracownik, który jest w stanie dobrze zarządzać własnym czasem pracy, ma możliwość uczestniczyć w ważnych wydarzeniach rodzinnych, takich jak występy czy wywiadówki dzieci. Zastosowanie elastycznego czasu pracy, umożliwia rozwijanie hobby, czy angażowanie się w aktywności rekreacyjne, takie jak treningi sportowe. Ponadto wprowadzenie w przedsiębiorstwie rodzinnym dostępu do kart sportowych, zachęca do aktywnego spędzania wolnego czasu, i korzystnie oddziałuje na zdrowie pracowników.

Możliwość stosowania elastycznych godzin pracy, sprawia że można w dogodnym czasie załatwić sprawy urzędowe, odbyć wizyty lekarskie, czy zrobić zakupy bez konieczności brania dnia wolnego. Rozwiązanie to redukuje stres i zwiększa komfort życia codziennego. Wybór najbardziej efektywnych godzin pracy, może pozytywnie wpłynąć na zaangażowanie i koncentrację pracowników w powierzonych zadaniach, bez spadków energii, które mogą mieć miejsce w standardowych godzinach.

Elastyczne godziny pracy mogą przyczynić się do zmniejszenia stresu związanego dojazdem do pracy, czy staniu w korkach drogowych. Możliwość późniejszego rozpoczęcia pracy, daje szansę na lepszą organizację poranka. *Zyskany* czas można przeznaczyć na przygotowanie zdrowego śniadania, lub chwilę relaksu, dla wyciszenia umysłu przed rozpoczęciem pracy. Na wysoki poziom zaangażowania składa się niski poziom stresu i zaspokojenie bieżących potrzeb.

W XXI wieku, coraz większa część społeczeństwa odczuwa poczucie *wycisgu z czasem* ponieważ przy pełnym zaangażowaniu, część aspektów życia

[21] Opaschowski H. W., Von der Geldkultur zur Zeitkultur: Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukun* orientiertes Management, [w:] G. Schanz (red.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtscha* und Verwaltung, Stuttgart 1991, s. 32–52

zostaje zaniedbana. *Pracownicy zaczęli bowiem zwracać uwagę nie tylko na otrzymywane wynagrodzenie, ale także na panującą atmosferę w miejscu pracy czy możliwość efektywnego łączenia życia osobistego i zawodowego*^[22]. Zmniejszenie presji czasowej minimalizuje ryzyko wypalenia zawodowego i zwiększa możliwość zadbania o jakość snu, aktywność fizyczną i odpoczynek. Dobre samopoczucie, pozytywnie wpływa na relacje międzyludzkie. W firmach rodzinnych, wdrożenie elastycznych form pracy, zapewnia efektywną pracę w okresach szczytowej sprzedaży, takich jak np. Walentynki czy Black Friday. W tych okresach możliwe jest zwiększenie liczby godzin pracy, aby w pełni wykorzystać czas zwiększonej sprzedaży, natomiast w okresach zmniejszenia zapotrzebowania, można poprzez redukcję etatów, lub pracę zdalną, ograniczyć koszty operacyjne.

Korzyści płynące z wprowadzenia elastycznych form pracy, odnoszą się nie tylko do pracowników, ale również do pracodawców. Z punktu widzenia firmy elastyczne formy pracy, pozwalają na lepsze wykorzystanie zasobów produkcyjnych, oraz lepsze dostosowanie harmonogramu czasu pracy do bieżącego zapotrzebowania. Wydłużenie czasu zakładowego i jego asymetryczność z czasem pracy pracownika, pozwala czerpać większe korzyści w okresach wzmożonej pracy. Większa elastyczność, wpływa również na wzrost produktywności, i skrócenie czasu realizacji zamówień, a to z kolei sprawia że jest szybszy przepływ środków finansowych i pozwala to zachować lepszą płynność firmy. Wraz z wprowadzeniem elastycznych form pracy, budowane jest nowoczesne podejście firmy do zarządzania czasem pracy, co sprawia że budowany jest pozytywny wizerunek firmy na rynku pracy, przyciągając do niej najlepszych specjalistów^[23].

^[22] Mazur-Wierzbicka E. (2012), CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

^[23] Czopek, M. (2015). Tytuł artykułu. Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Społecznych, 7, 141–154. Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach.

WYZWANIA I POTENCJALNE TRUDNOŚCI ZWIĄZANE Z WPROWADZENIEM ELASTYCZNYCH ROZWIĄZAŃ W PRACY

Wprowadzanie elastycznych form pracy w firmach rodzinnych, wiąże się nie tylko z wieloma korzyściami, ale również zagrożeniami, i trudnościami. Zagrożenia te wynikają ze specyfiki firm rodzinnych, i stylu organizacji, gdyż firmy rodzinne bazują na połączeniu biznesu z wartościami rodzinnymi. *Elastyczność zatrudniania pozwala wykorzystać ludzką aktywność w procesie pracy tak, aby – regulując formy stosunku pracy – umożliwić godzenie obowiązków zawodowych z indywidualnymi potrzebami pracowników*^[24].

Zarządzanie firmą rodzinną, w odróżnieniu do firm nierodzinnych, jest bardziej skomplikowane, ze względu na fakt, iż wszelkie trudności związane z zarządzaniem firmą rodzinną, są składową zależności – każde niepowodzenie w firmie przenosi się na rodzinę, a każdy kryzys rodzinny na firmę^[25]. Zacieranie się granic między życiem prywatnym a zawodowym to niewątpliwie wyróżnik firm rodzinnych, który przez wiele osób uznawany jest jako wada takiego przedsiębiorstwa^[26].

Firmy rodzinne, działają w środowisku, które może zarówno sprzyjać rozwojowi firmy, jak również go hamować. Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki, należy podzielić je na czynniki zewnętrzne, na które składają się warunki rynkowe, czy aspekty środowiskowe, ale również czynniki wewnętrzne, których składowymi są zarówno mocne jak i słabe strony przedsiębiorstwa. Trudności spowodowane przez czynniki zewnętrzne, wynikają z zdarzeń i procesów,

^[24] Skóra A., (2009), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy, [w:] Kotlorz D., (red.), *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice

^[25] Blikle, A. (2012). *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie: Metodologia wsparcia firm rodzinnych* (s. 39). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

^[26] Anisiewicz, U. (2024). *Budowanie zrównoważonych przedsiębiorstw rodzinnych. Synergia strategii biznesowych i wartości rodzinnych w dynamicznym środowisku biznesowym*; w: Młokosiewicz M. (red.), *Współczesne wyzwania dla gospodarowania kapitałem ludzkim i zarządzania zasobami ludzkimi*, Szczecin.

które są niezależne od przedsiębiorstwa, lecz mają wpływ na funkcjonowanie i decyzje podejmowane przez zarząd.

W celu dokładnego sprecyzowanie wyzwań i trudności przed jakimi stają przedsiębiorstwa rodzinne należy w głównej mierze przyjrzeć się czynnikom wewnętrznym, czyli tym na które bezpośrednio decyzje zarządu, styl zarządzania, struktura organizacyjna i procesy mają wpływ. Przyczyny wewnętrzne kryzysów w przedsiębiorstwach, można podzielić również w zależności od obszaru, jakiego dotyczy.

Rysunek 2. Przyczyny wewnętrzne kryzysów przedsiębiorstwa

OBSZAR	PRZYCZYNY
Strategia	- Niejasna polityka firmy; - Niewłaściwie definiowane cele strategiczne; - Zbyt sztywne trzymanie się sprawdzonych metod; - Brak zrozumienia misji i wizji przedsiębiorstwa; - Niedopasowanie strategii do sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy; - Niezdolność do adaptacji oraz wdrażania nowoczesnych rozwiązań; - Błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa.
Zasoby ludzkie	- Wysoka rotacja; - Nieefektywny styl zarządzania; - Brak zdecydowania w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu; - Konflikty wewnątrz organizacji; - Niewłaściwa ocena potencjału i umiejętności pracowników; - Błędy rekrutacyjne; - Brak zaangażowania w rozwój firmy, ze strony pracowników.
Finanse	- Źle zaplanowany budżet; - Nietrafione inwestycje skutkiem słabego planowania; - Wysokie koszty; - Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym; - Zbyt duży obszar działalności względem możliwości finansowych; - Niewystarczający controlling.
Struktura organizacyjna	- Niewłaściwie dobrane rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii; - Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem; - Konserwatywne podejście do organizacji procesów; - Niespójne działania międzyfunkcjonalne; - Nieprawidłowy przepływ informacji i wiedzy.
Technologia	- Wykorzystanie przestarzałej technologii; - Niskiej jakości infrastruktura produkcyjna i niedostateczne zaplecze techniczne; - Błędy techniczne w produkcji; - Awarie sprzętu; - Niewykorzystany potencjał zasobów produkcyjnych.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie w kryzysie [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 69.

Osoba, która zatrudniona jest w firmie rodzinnej i korzysta z elastycznych form pracy, narażona jest na problemy związane z oddzielenia pracy od życia prywatnego. Korzystając z elastycznych form pracy, takich jak, praca zdalna, pracownik, w godzinach, w których *de facto* nie jest w pracy, wciąż angażuje się w sprawy biznesowe, sprawdzając skrzynkę pocztową, czy analizując dokumenty firmy. W przypadku stacjonarnie wykonywanej pracy, obowiązki firmowe pozostawiamy wraz z opuszczeniem miejsca pracy^[27]. Ponadto, pracodawca, może wykorzystywać fakt pracy w domu, do zlecenia nadmiernej liczby pracy, którą pracownicy są zmuszeni wykonywać poza godzinami pracy. Powyższa sytuacja prowadzi do zwiększonego stresu, obciążenia psychicznego i pogorszenia relacji z najbliższymi, dla których, nasz czas po pracy, jest jedynym wolnym czasem, który możemy poświęcić najbliższym.

W przypadku firm rodzinnych, w których zatrudnione są zarówno osoby z rodziny zarządu, jak również spoza, mogą powstawać konflikty związane z faworyzowaniem członków rodziny, i nierównym traktowaniem wszystkich innych pracowników. Osoby z rodziny, najczęściej dostają lepiej wynagradzane stanowiska oraz posiadają większy dostęp do elastycznych form pracy. Pracownicy spoza rodziny, mimo ciężkiej i rzetelnej pracy, nie mają tak dużych szans do awansów i dostępu elastyczności pracy, jak pracownicy z rodziny. Zachowanie to prowadzi pewnego rodzaju frustracji, i obniża ambicje pracowników, ponieważ nie dostrzegają szans na rozwój i awans. Wszystkie osoby, które nie są z rodziny zarządu, mogą czuć się pomijane i mniej wartościowe, co w konsekwencji prowadzi do zwiększonej rotacji pracowników spoza rodziny.

Przedsiębiorstwa rodzinne, posługują się w przeciwieństwie do firm nierodzinnych, komunikacją nieformalną. Podejmowanie i przekazywanie informacji i decyzji przebiega często między kilkoma osobami, a większość pracowników, nie posiada dostępu do wiedzy związanej z przedsiębiorstwem. Decyzje podejmowane nieformalnie i bez konsultacji z pracownikami, prowadzą do dezinformacji, i budują w pracownikach nierodzinnych poczucie

^[27] Barber B.R., (2008), Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli, Muza, Warszawa, s. 154.

wykluczenia i lekceważenia. Ze względu na silniejsze więzi między osobami, które są członkami rodziny, powstaje utrudniona integracja nowych pracowników z kulturą organizacyjną.

Kolejną trudnością w związku z wprowadzeniem elastycznych form pracy, jest sytuacja, w której część pracowników pracuje zdalnie, a pozostali w biurze. Hybrydowy model pracy, sprawia, że pracownicy mają problemy z synchronizacją, która może prowadzić do opóźnień, nieprawidłowości, i niskiej efektywności. Jedynie wprowadzenie standardowych godzin spotkań, i regularne raportowanie bieżących postępów realizacji zadań do przełożonych, może pomóc uniknąć powyższe problemy.

Firmy rodzinne opierają się na tradycyjnych podejściu, w którym kluczową rolę odgrywa, lojalność i poczucie przynależności i odpowiedzialności za firmę rodzinną. Zastosowanie pracy zdalnej, może negatywnie wpłynąć na poczucie przynależności do przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy pracują jedynie zdalnie, i nie uczęszczają do firmy, izolują się i ograniczają jedynie do kontaktów dot. funkcjonowania firmy, a to sprawia że nie buduje się pozytywnej więzi i relacja, na której budowane są firmy rodzinne. Pracownicy nie czują się zbyt mocno związani z przedsiębiorstwem, co przekłada się na zwiększenie rotacji pracowników. Ograniczone interakcje między pracownikami i zarządem firm rodzinnym, osłabiają wartości firmy i tworzą jedynie czysto zawodowe kontakty.

Zasadność wprowadzenia elastycznych form pracy, wiąże się z poniesieniem dodatkowych kosztów, przez firmy rodzinne, które z reguły nie dysponują dużymi środkami w porównaniu do firm nierodzinnych. Zakup odpowiedniego sprzętu do pracy zdalnej, wraz ze wszystkimi komponentami oraz oprogramowaniem, może znacząco obciążyć finanse firm rodzinnych, dlatego warto takie rozwiązania dokładnie przemyśleć, i opracować strategię stopniowego wprowadzania. Stosowanie w stopniu umiarkowanym elastycznych form pracy, daje szansę na rozwój i pozostanie konkurencyjnym, jednocześnie nie obciążając nadmiernie finansów przedsiębiorstwa. Funkcje nadzorcze i menadżerskie w firmach rodzinnych, pełnią osoby z rodziny zarządu, a wprowadzenie elastyczności pracy, wiąże się z zdobyciem nowych umiejętności,

które nie zawsze posiada zarząd i rada nadzorcza. Zastosowanie elastycznych form pracy, w firmach z wieloletnią tradycją i opartych na wartościach rodzinnych, może prowadzić do konfliktów wartości w związku z łączeniem nowoczesnych modeli pracy, z tradycyjnym systemem oceny efektywności pracy. Zbyt jednostkowe analizowanie wyników, może prowadzić do nieobiektywnej oceny zespołów i nieporozumień pośród osób pracujących nad tym samym projektem.

W przypadku pojęcia sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego, również pojawiają się trudności, ponieważ z formalnego punktu widzenia, jest to przekazanie zarządu młodszemu pokoleniu, zaś istnieje jednak bardzo ważny aspekt emocjonalny. W firmach nierodzinnych sukcesja opiera się na wartościach głównie materialnych a emocje schodzą na drugi plan. Bardzo trudnym zjawiskiem jest ocena wartości przedsiębiorstwa rodzinnego, ponieważ oprócz wartości rynkowej, jedną ze składowych wartości firmy są rodzinne tradycje, ambicje, kontakty, i emocje związane z tym miejscem. W zależności od rodzaju przedsiębiorstwa, ocena wartości, może być jednym z trudniejszych zjawisk, ponieważ dla osoby zarządzającej, jest to nie tylko miejsce pracy, w którym pobiera wynagrodzenie, lecz miejsce za którymi stoją rodzinne wspomnienia, relacje, emocje, i sentymenty. Problem pojawia się w sytuacji, gdy zarząd jest zmuszony sprzedać firmę osobie spoza rodziny, z powodu np. braku potomstwa, które mogłoby przejąć firmę, lub odmienne zainteresowania i wizja kariery wśród członków rodziny.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

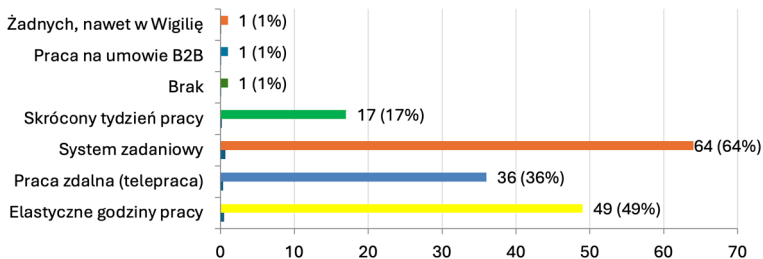
W celu zbadania wpływu elastyczności pracy na wyniki przedsiębiorstw rodzinnych, została przeprowadzona ankieta w grupie stu respondentów, związanych z firmami rodzinnymi. Wśród grup, byli:

1. Właściciele, kierownicy i menadżerowie firm rodzinnych – wszystkie osoby, które zarządzają przedsiębiorstwem, wydają kluczowe decyzje,

- i mają bezpośredni wpływ na decyzje dotyczące przedsiębiorstwa, i strategii zatrudnienia.
2. Pracownicy firm rodzinnych – osoby zatrudnione, zarówno na stanowiskach biurowych, jak również produkcyjnych, którzy mogą realnie korzystać z elastycznych form pracy.
 3. Specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi – przedstawiciele firm, którzy odpowiadają w przedsiębiorstwie za procesy zatrudnienia, i wdrażanie elastycznych form pracy w firmach rodzinnych.

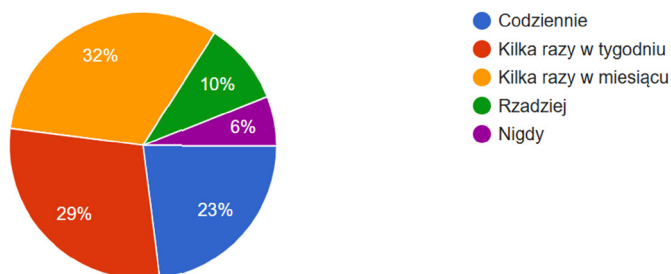
Prawie 70% wskazało, że pracuje w firmach rodzinnych, które istnieją na rynku ponad dwadzieścia lat, czyli z długą tradycją oraz pomysłem na przetrwanie trudnych chwil. Wśród stosowanych form elastyczności pracy ankietowani najczęściej wskazywali zadaniowy system pracy (64%).

Rysunek 3. *Formy elastyczności pracy*



Źródło: opracowanie własne, na podstawie arkusza ankiety.

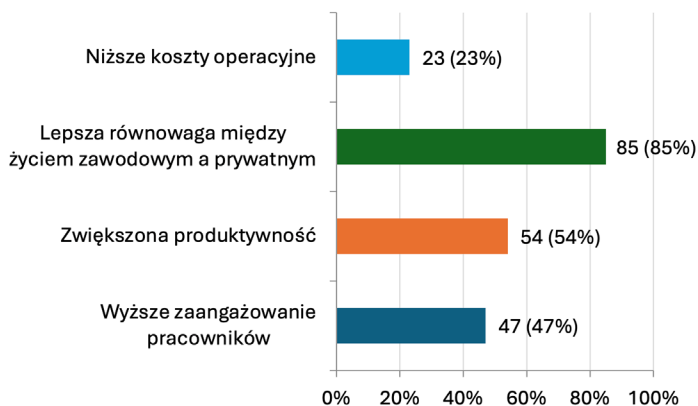
Ankietowani, byli poproszeni o wskazanie, jak często korzystają z elastycznych form pracy.

Rysunek 4. Częstotliwość korzystania z elastycznych form pracy

Źródło: opracowanie własne, na podstawie arkusza ankiety.

Respondenci wykazali, że ponad 80% z nich przynajmniej kilka razy w miesiącu korzysta z elastycznych form pracy, co świadczy o wpisaniu się takich form w potrzeby pracowników.

W kolejnym pytaniu, respondenci, mieli za zadanie wskazać korzyści, jakie dostrzegają we wdrażaniu elastycznych form pracy. Ankietowani, w tym pytaniu, mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

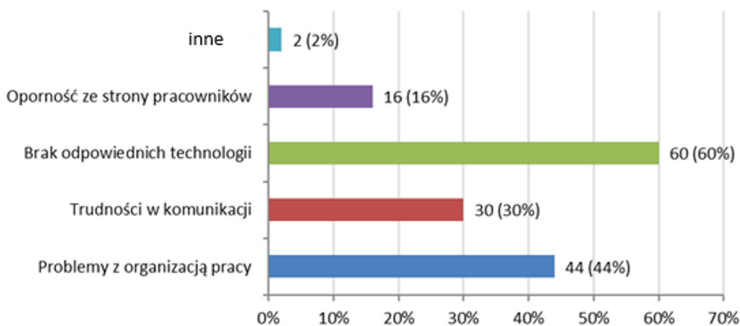
Rysunek 5. Korzyści związane z wdrażaniem elastycznych form pracy

Źródło: opracowanie własne, na podstawie arkusza ankiety.

Najwięcej respondentów (85%) dostrzega, że elastyczne formy pracy przyczynia się do lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Kolejne, najczęściej wymieniane korzyści to, zwiększona produktywność (54%), oraz wyższe zaangażowanie pracowników (47%). Zdecydowanie mniej osób (23%), dostrzega korzyść którą są niższe koszty operacyjne. Odpowiedzi te pokazują, że wdrażanie elastycznych form pracy, jest postrzegane pozytywnie z punktu widzenia dobrostanu pracowników i ich efektywności pracy, a mniejszym stopniu jako oszczędność dla organizacji.

Wprowadzenie każdej z elastycznych form pracy, wiąże się również z trudnościami, które wskazywali ankietowani. Mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Rysunek 6. *Trudności związane z wdrażaniem elastycznych form pracy*



Źródło: opracowanie własne, na podstawie arkusza ankiety.

Wskazane wyniki, przedstawiają, iż 60% respondentów, zauważa największą trudność w braku odpowiednich technologii, co oznacza, iż wiele przedsiębiorstw nie dysponuje odpowiednim zapleczem technologicznym, umożliwiającym efektywne wykorzystanie elastycznych form pracy. Na drugim miejscu znajdują się problemy z organizacją pracy, co wskazało 44% badanych. Kolejnymi, najczęściej wybieranymi trudnościami związanymi z wdrażaniem elastycznych form pracy, są trudności w komunikacji (30%) oraz oporność ze strony pracowników co wybrało 16% osób badanych.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Nieustannie zmieniający się rynek pracy, rosnące oczekiwania pracowników, oraz rozwój technologii, przyczyniają się do poszukiwania nowych modeli organizacji pracy firm rodzinnych. W Polsce, firmy rodzinne stanowią kluczową rolę w sektorach małych i średnich przedsiębiorstwach. Elastyczność pracy, wpływa na zaangażowanie i retencję pracowników, a w rezultacie pozostawia korzystne odzwierciedlenie na wyniki finansowe, oraz konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych. Firmy rodzinne, wyróżniają się charakterystycznym połączeniem relacji rodzinnych z biznesowymi, co skutkuje indywidualnym podejściem do pracowników oraz stylem zarządzania przedsiębiorstwem. Potwierdzona w badaniu hipoteza pozwala na wyciągnięcie wniosków.

Wprowadzenie elastycznych form pracy, może prowadzić do większej satysfakcji z pracy, do zwiększenia zaangażowania i lojalności pracowników wobec firmy.

1. Elastyczność pracy, wpływa na satysfakcję pracowników, jak również konkurencyjność firmy, poprzez wykorzystanie odpowiednich form pracy, oraz prawidłowego wykorzystania kapitału ludzkiego.
2. Stosowanie elastycznych form pracy, niesie za sobą wiele korzyści, jak również wyzwania, które należy przeanalizować w kontekście prawidłowego dobrania odpowiednich form, do struktury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych.
3. Wśród firm rodzinnych stosowane są różne formy elastyczności pracy, lecz nie każde są równie popularne wśród tych przedsiębiorstw.

Pracownicy, którzy mają możliwość korzystania z elastycznych form pracy, takich jak praca zdalna, czy elastyczne godziny pracy, mogą być bardziej lojalni wobec przedsiębiorstwa, i bardziej zmotywowani do samorozwoju. W konsekwencji, zachowanie to może korzystnie wpływać na osiąganie wyższych wyników finansowych. Firmy rodzinne, które stosowały i stosują sztywne godziny pracy, zauważają że nie sprzyja to efektywności pracy.

Wprowadzenie elastycznych form pracy, poprawia samopoczucie, motywację i zaangażowanie pracowników.

Potwierdzenie hipotezy świadczy o korzyściach związanych z wdrażaniem elastycznych form pracy, ich korzystnego wpływu na efektywność i atrakcyjność firm na rynku pracy.

ZAKOŃCZENIE

W artykule poruszono temat wpływu elastyczności pracy, na wyniki firm rodzinnych. Została przeprowadzona analiza korzyści i wyzwań. Z przeprowadzonych badań wynika, że elastyczny czas pracy, w przypadku tych firm, pozwala efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi i dostosowywać się do zapotrzebowania na rynku. Elastyczność pracy, cieszy się większym zainteresowaniem, wśród osób, które mogą mieć większą świadomość korzyści i wyzwań związanych z tym zagadnieniem. Zatrudnienie przez firmy rodzinne, pracowników, z różnym doświadczeniem, pozwala przedsiębiorstwom rozwijać się poprzez zatrudnianie młodych i ambitnych osób, z jednoczesnym zachowaniem, tradycyjnej struktury organizacyjnej, wynikającej z doświadczenia pracowników z dłuższym stażem pracy. Pracownicy, którzy cenią sobie większą swobodę, bardziej nieformalną i opartą na zaufaniu atmosferę, oraz indywidualne podejście, wybierają firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa rodzinne opierają się na wielopokoleniowości, osoby przekazujące przedsiębiorstwo w ręce młodszego pokolenia, dbają, aby wszystkie najważniejsze wartości firmy i misje, przetrwały i były odporne na dynamicznie zmieniające się środowisko. Być może, jest to klucz do sukcesu firm rodzinnych, który pozwala im na tle firm nierodzinnych, wciąż się wyróżniać i oferować konkurencyjne warunki pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Anisiewicz, U. (2024). Budowanie zrównoważonych przedsiębiorstw rodzinnych. Synergia strategii biznesowych i wartości rodzinnych w dynamicznym środowisku biznesowym. W: M. Młokosiewicz (red.), *Współczesne wyzwania dla gospodarowania kapitałem ludzkim i zarządzania zasobami ludzkimi*. Szczecin.
- Badger, L., Grance, T., Patt-Corner, R., & Voas, J. (2011). *Draft Cloud Computing Synopsis and Recommendations* (NIST Special Publication 800–146). U.S. Department of Commerce.
- Barber, B. R. (2008). *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli*. Warszawa: Muza.
- Blikle, A. (2012). *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie: Metodologia wsparcia firm rodzinnych* (s. 39). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Borkowska, S. (2012). *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS).
- Czopek, M. (2015). Tytuł artykułu. *Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Społecznych*, 7, 141–154. Polkowice: Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki.
- Eurostat. (2020). *Employment and Social Developments in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hall, P. D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1, 51–68.
- Kaplan, M., & Norton, D. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kamiński, M. (2018). *Firmy rodzinne: struktura i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Kowalski, J. (2020). *Zarządzanie w firmach rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kwiatkowski, E. (2003). Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy. W: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce* (s. 11–36). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Mazur-Wierzbička, E. (2012). *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*. Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina.
- Mikulska, T. (2011). Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju: współczesne aspekty zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(6), 91.
- Miller, E., & Rice, A. K. (2002). *Systems of Organizations*. Londyn: Tavistock.
- Nowak, A. (2018). *Praktyki HR w polskich firmach rodzinnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- OECD. (2021). *Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*. Paris: OECD Publishing.

- Opaschowski, H. W. (1991). Von der Geldkultur zur Zeitkultur: Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management. W: G. Schanz (red.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung* (s. 32–52). Stuttgart.
- Regev, G., & Wegmann, A. (2011). A regulation-based view on business process and supporting system flexibility. *Proceedings of the CAiSE Workshop*, 91–98.
- Sadowska-Snarska, C. (2016). *Praca w XXI wieku: między elastycznością a bezpieczeństwem*. Warszawa: Difin.
- Skóra, A. (2009). Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy. W: D. Kotlorz (red.), *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Sułkowski, Ł., & Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Surdej, A., & Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Woszczyk, P. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk & M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: HRP Group.
- Zawadzka, B. (2016). *Zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

AKTY PRAWNE

- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. (2025). *Dz.U. 2025 poz. 277*. Wersja od: 19 marca 2025 r. Art. 132. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-132>