

## Case study - Firma WW Wieniawscy

Firma WW Wieniawscy funkcjonuje z sukcesem na rynku lokalnym już prawie 25 lat. Rozpoczęcie działalności tej rodzinnej firmy przypadło jeszcze na czas przed przystąpieniem Polski do UE a głównym inicjatorem jej powstania był pan Waldemar Wieniawski. Wcześniej, Pan Waldemar wiele lat swojej kariery poświęcił dużej firmie budowlanej, zlokalizowanej w mieście wojewódzkim, gdzie przez wiele lat pracował w charakterze zaopatrzeniowca. Jednak na skutek problemów na rynku i kłopotów finansowych firma ta przeszła restrukturyzację, w wyniku czego Pan Waldemar, będąc blisko 40. stracił pracę. Po zorientowaniu się, że sytuacja na rynku pracy nie pozwala mu mieć nadziei na szybkie znalezienie pracy, po długich dyskusjach z żoną Weroniką, podjęli decyzję o rozpoczęciu własnej działalności. Na początek zainwestowali wszystkie oszczędności, kwotę świadczenia z programu outplacementowego otrzymanego przez pana Waldemara oraz wykorzystali bardzo dobrą lokalizację własnego domu i przylegającej do niego, obszernej działki i zajęli się handlem materiałami budowlanymi.

Z biegiem czasu, korzystając ze sprzyjającej koniunktury pan Waldemar rozwijał działalność. Szeroki zakres asortymentu materiałów budowlanych oraz w miarę konkurencyjne ceny sprawiły, że okoliczni mieszkańcy zaopatrywali się w tej firmie, a że boom na budownictwo trwał, firma mogła się rozwijać. Wyjątkiem były lata 2008-2009, kiedy to zastój w gospodarce spowolnił także tempo rozwoju firm, ale firma wyszła z tego kryzysu bez większego szwanku. W prowadzeniu firmy od samego początku pomaga panu Waldemarowi żona, szwagier, a dwójka dorastających dzieci była stopniowo angażowana w rodzinny interes. Jedynie najmłodsza latorośl nie przejawiała żadnych talentów ani biznesowych, ani budowlanych i wybrała inną ścieżkę kariery.

W obecnym momencie Firma zatrudnia 14 osób zajmujących się handlem materiałami budowlanymi oraz 15 osób zatrudnionych przy produkcji betonu i kostki brukowej, wraz z osobami, które tę kostkę układają. Do tego dochodzi jeszcze sekretarka, osoba do utrzymania porządku oraz 3 kierowców. Pan Waldemar z żoną zajmują się handlem oraz są odpowiedzialni za finanse firmy jako całości, szwagier pana Waldemara, Mirosław wraz z synem Wieniawskich, Wiesławem, odpowiedzialni są za produkcję i usługi, a córka, Wanda próbuje ogarnąć stronę organizacyjną i kadrową firmy.

Z perspektywy organizacyjnej firma prosperuje bardzo dobrze, zysk w ostatnich latach wykazuje tendencję zwykłą, wskaźniki rentowności, zwłaszcza dla produkcji i usług są zadowalające, a perspektywy rozwoju optymistyczne. Niemniej jednak, sen z oczu spędza właścicielom problem z pracownikami. W ostatnich dwóch latach nasiliły się odejścia pracowników. Kilka osób, którzy od wielu lat pracowali w produkcji, zrezygnowało z pracy wyjeżdżając na zachód, zachęceni większymi zarobkami. Ci, którzy zostali przyjęci na ich miejsce nie bardzo chcą wiązać się z firmą na dłuższą metę, odmawiają pracy po godzinach, czy w soboty coraz otwarcie domagają się podwyżek. Tym bardziej, że pracownicy ci bez większych problemów mogą znaleźć pracę w pobliskim mieście wojewódzkim. W części handlowej firmy też nie jest lepiej. Młodzi ludzie pracując kilka lat u Wieniawskich zdobywają doświadczenie, uczą się i uciekają do firm większych, nawet jeżeli to wiąże się z koniecznością blisko godzinnego dojazdu do pracy. Najstarsi stażem pracownicy,

ci najbardziej lojalni słabo radzą sobie z obsługą komputerów i nowymi zadaniami, które wynikają z rozwoju technologii, ale też nie są skłonni do nauki, twierdząc, że "oni do emerytury już przetrwają". A Wieniawscy dbają o to, by jednak nie pozostawać w tyle. Rozwiązania informatyczne i logistyczne w firmie są doskonalone, żeby ułatwić ludziom pracę. Firma też finansuje szkolenia swoim pracownikom, korzysta także z projektów dofinansowanych z UE na rozwój firmy i podnoszenie kwalifikacji pracowników. Zasadą jest też wolna niedziela, świąteczne bony na zakupy dwa razy do roku oraz piknik rodzinny organizowany w czerwcu każdego roku. Pracownicy pracują na podstawie umów o pracę, w zasadzie tylko kilka osób w sezonie zatrudnianych jest na umowy zlecenia. Średnie wynagrodzenie w firmie jest niższe niż średnia krajowa, w dodatku są widoczne różnice między poziomem płac osób zatrudnionych w handlu, którzy zarabiają znacznie mniej niż osoby zatrudnione w produkcji. Zasady wynagradzania są określone w ten sposób, że oficjalnie w umowach o pracę pracownicy mają zagwarantowane wynagrodzenie niewiele wyższe od minimalnego, a pozostała część jest kwestią uznaniową, o której decyduje przełożony. Atmosfera ostatnich miesięcy spowodowała, że właściciele wypłacali znacznie wyższe premie niż to było dotychczas. Niemniej jednak, pracownicy już niemal otwarcie domagają się oficjalnych podwyżek i gwarancji przyzwoitego wynagrodzenia zagwarantowanego w umowie.

Córka Wieniawskich, z racji swojego wykształcenia, próbuje stworzyć system Zarządzania ludźmi z prawdziwego zdarzenia, jednak natrafia na opór ze wszystkich stron. Postulat uporządkowania zasad systemu premiowania został zastopowany przez jej rodziców, choć poparcie miała w bracie i wujku. Martwi ją wysoka rotacja i brak chętnych do pracy. Wandzie marzy się także stworzenie systemu awansu pracowników, który zachęcałaby do podnoszenia kwalifikacji, wiązał wysokość wynagrodzenia z efektami pracy i jednocześnie pokazywał pracownikom możliwości, jakie mają w firmie, a tym samym zachęcał do dłuższego pozostania w niej. W tym obszarze jednak nie znajduje ona zrozumienia wśród członków rodziny. W dodatku martwią ją wyniki ankiety satysfakcji pracowników, z której wynika że są niezadowoleni z poziomu wynagrodzeń, zasad premiowania, a w dodatku widoczny jest podział na dwie wrogie sobie grupy: pracowników handlu i produkcji. Wie, że obszar jej odpowiedzialności w firmie może mieć kluczowe znaczenie dla jej przyszłości, jednak nie wie, jak ma o tym przekonać swoich krewnych.