

# Ewa Więcek-Janka

---

## Psychologiczne aspekty komunikacji rodziny i przedsiębiorstwa w firmach rodzinnych w świetle przeprowadzonych badań

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 196-204

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Więcek-Janka<sup>1</sup>

## PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY KOMUNIKACJI RODZINY I PRZEDSIĘBIORSTWA W FIRMACH RODZINNYCH W ŚWIELE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

### Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono metodykę badań nad wpływem rodziny na działalność mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego. Dokonano adaptacji i rozbudowy testu Q. Fleminga i zbadano 174 przedsiębiorstwa. W badaniu postawiono i zweryfikowano pięć hipotez testem  $\chi^2$  oraz współczynnikiem V-Cramera. Wyniki wykorzystano do sformułowania zaleceń.

### Rodzinne interesy a interesy mikroprzedsiębiorstwa

W Polsce funkcjonuje około 2,5 mln mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających 3,5 mln pracowników, co stanowi około 97% małych i średnich przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Co roku powstaje około 200 tys. mikroprzedsiębiorstw, tyle samo firm likwiduje swoją działalność. Zazwyczaj są to firmy rodzinne, które zapewniają zatrudnienie sobie i innym w rodzinie<sup>3</sup>. W trakcie funkcjonowania napotykają one wiele barier nie tylko instytucjonalnych, jak: skomplikowane procedury zakładania i rozliczania; trudności w uzyskaniu kredytów inwestycyjnych; niekorzystne warunki współpracy z kooperantami, ale również problemy związane z zarządzaniem i relacjami rodzinnymi. Istotnym elementem warunkującym rozwój firmy jest charakter prowadzenia biznesu związany z osobą właściciela. Klasyfikację mikroprzedsiębiorców ze względu na realizowane role w firmie przedstawiono w tabeli 1.

Rozwój mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego jest związany z zapewnieniem odpowiednich ścieżek kariery członkom rodziny. Mikroprzedsiębiorstwa posiadające wizję i realizujące określoną strategię firmy uwzględniają w ten, czy inny sposób ścieżki kariery członków rodziny<sup>4</sup>. Optymalne zarządzanie (również marketingowe), obejmujące politykę rekrutacji, motywowania, kierowania oraz rozwoju pracowników powinno dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa oraz celami rodziny. Taka równowaga pozwala zagwarantować ciągły rozwój i efekty rynkowe

<sup>1</sup> Ewa Więcek-Janka – dr Zakład Marketingu i Sterowania Ekonomicznego, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Poznańska.

<sup>2</sup> *Spektrum news*. „Spektrum” 2007, nr 3.

<sup>3</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 8-12.

<sup>4</sup> L. Sulkowski: *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń 2004, s. 34-38; L. Sulkowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1, s. 38.

przedsiębiorstwa. Często jednak w praktyce firm rodzinnych ów *constans* zostaje zachwiany<sup>5</sup>.

**Tabela 1.** Klasyfikacja mikroprzedsiębiorców

Realizowana rola	Perspektywa rozwoju	Charakterystyka właściciela	Udział
Rzemieślnik	operatywna	Skupia się na wynagrodzeniu uzyskiwanym z wykonywanej przez siebie pracy fizycznej	30%
Klasyyczny przedsiębiorca	taktyczna	Koncentruje się na maksymalizowaniu dochodów	50%
Menedżer	strategiczna	Nastawiony na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie	15%
Ekspert	realizacja wizji	Prowadzi własną działalność gospodarczą w wolnym zawodzie	5%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: L. Sulkowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1, s. 35-41.

Zaspokajanie potrzeb rodziny i więzi rodzinne biorą górę nad koniecznym profesjonalizmem i odpowiednimi kwalifikacjami pracowników, ilością poświęcanego firmie czasu, itp. Owa specyfika zachowania równowagi pociąga za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje<sup>6</sup>. W tabeli 2 wyróżniono szereg zalet, ale także wad mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, opracowanych na podstawie badań literaturowych i wywiadów z właścicielami mikroprzedsiębiorstw.

**Tabela 2.** Zalety i wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych

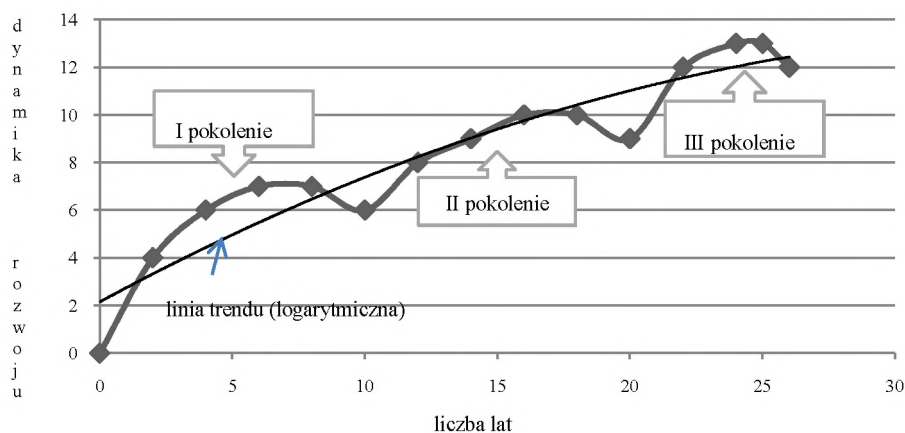
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca z rodziną zapewnia wewnętrzny komfort i poczucie, że wokół ma się sprawdzone osoby;</li> <li>– członkowie rodziny mają świadomość, że pracują dla siebie;</li> <li>– korzystanie z wiedzy ukrytej, niedostępnej dla „obcych” (własnego opracowanego <i>know-how</i>)</li> <li>– nie ma problemu z motywacją;</li> <li>– decyzje są szybko podejmowane;</li> <li>– relacje zawodowe z przełożonymi mają charakter nieformalny;</li> <li>– często demokratyczny charakter zarządzania;</li> <li>– sukcesja zapewnia następcę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ruchy kadrowe;</li> <li>– kryteria rekrutacji i awansu są nieprofesjonalne, nie oparte na kompetencjach i talentach;</li> <li>– toleruje się niewydajnych ludzi;</li> <li>– problemy są rozwiązywane w duchu ochrony rodziny, ze stratą dla profesjonalizmu;</li> <li>– zbyt surowo ocenia się pracowników;</li> <li>– łączenie życia zawodowego z prywatnym może się okazać źródłem poważnych kryzysów;</li> <li>– konflikt w rodzinie może się przenosić na firmę, ze stratą dla jej profesjonalizmu;</li> <li>– konflikt w firmie może się przenieść na relacje rodzinne;</li> <li>– problemem bywa również sukcesja (jeśli kierujący firmą nie ma scenariusza swego odejścia);</li> <li>– niedostrzeganie możliwości wykorzystania przewag i zalet, jakie daje rodzinna firma;</li> <li>– trudności z pokonywaniem efektu synergii wad tego typu firm.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

<sup>5</sup> B. Bojewska: *Przedsiębiorczość firm rodzinnych i jej mierniki*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 14, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 34.

<sup>6</sup> Por. M. Drzewiecki, H. Wojtas: *Współczesne problemy biznesów rodzinnych*. <http://www.biznesrodzinny.pl/09-wrzesien2006/01.html> (15.11.2008); M. Kiedziuch: *To co nieuniknione... czyli konflikty w rodzinnym przedsiębiorstwie*. <http://www.biznesrodzinny.pl/04-kwiecien2006/03.html> (15.11.2008); E. Więcek-Janka: *Perspektywy rozwoju polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w krajach UE*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, numer specjalny V, s. 80-86.

Zalety mikroprzedsiębiorstw rodzinnych umiejętnie skorelowane z możliwościami otoczenia stanowią szansę na rozwój. Wady zaś w niekorzystnych warunkach przekształcają się w poważne zagrożenia prowadzące w konsekwencji do upadku firmy (zaledwie 30 procent firm rodzinnych jest zarządzana przez drugie pokolenie rodziny, a jedynie 3 procent przez trzecie). Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadają specyficzny cykl życia na rynku związany z cyklem rozwoju rodziny<sup>7</sup>. Główną różnicą w stosunku do innych organizmów rynkowych jest element sukcesji, czyli przejmowania przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia. W ramach cyklu wielopokoleniowego można wyróżnić podobną strukturę etapów (rys. 1), z których jednak każdy kolejny „pierwszy” realizowany jest na bazie wypracowanej wiedzy i doświadczeniu poprzednich zarządów (pokoleń) firmy.



**Rys. 1.** Przykład cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego (założonego w 1976 r).

**Źródło:** opracowanie własne.

Pokolenie pierwsze, drugie i kolejne realizują koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w następujących fazach:

1. Faza przedsiębiorczości – stanowi okres, w którym założyciel (właściciel) wspierany jest przez innych członków rodziny. Jego zadaniem jest kreowanie i wdrażanie innowacyjnych koncepcji realizacji biznesu.
2. Faza współpracy, w której w sposób scentralizowany wprowadza się określone zasady współdziałania.
3. Kryzys kontroli jest fazą, w której następuje niemożność centralnego koordynowania wielu decyzji, co prowadzi (często) do konfliktów i dezintegracji przedsiębiorstwa.
4. Faza formalizacji obejmuje procesy, w których dominuje sformalizowany sposób komunikacji zawartych w procedurach. Takie działania mają za zadanie ułatwić sprawowanie kontroli.

<sup>7</sup> E. Więcek-Janka: *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych*. W: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Red. Z. Dworzecki, M. Romanowska. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 297-307.

5. Faza kryzysu władzy i sukcesji. W tej fazie dochodzi do spadku wydajności i efektywności pracy, co skutkuje oddaniem władzy kolejnemu pokoleniu.

Po ostatniej fazie cyklu I pokolenia następuje kolejna faza przedsiębiorczości realizowana przez drugie pokolenie właścicieli<sup>8</sup>.

## Metodyka badań

Autorka postawiła sobie za cel dokonanie adaptacji (i zweryfikowanie przydatności), testu Q. Fleminga do badania psychologicznych aspektów komunikacji rodziny z przedsiębiorstwem w warunkach polskich. Test oryginalny zawiera 35 pytań, zawartych na skali stabilizacji i destabilizacji funkcjonowania firm rodzinnych. Autorka (na drodze konsultacji eksperckich) wzbogaciła inwentarz o cztery pytania dotyczące stylów zarządzania, trzy pytania o strukturę zatrudnienia, jedno pytanie o poziom sukcesji oraz pytanie o wykorzystywane kompetencje właściciela. Weryfikacja przydatności opracowanego narzędzia (FBF – *Family Business Family*)<sup>9</sup> przebiegła zgodnie z procedurą badawczą (tabela 3).

**Tabela 3.** Elementy metodyki badań

Problem badawczy	Zidentyfikowanie wskaźników wpływających na rozwój mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego
Miejsce	Wielkopolska
Czas	Listopad-grudzień 2008
Dobór próby	Dobór jednostek typowych
Liczebność próby	174 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych
Metoda badawcza	Kwestionariusz ankiety FBF
Założenie	Rozwój będzie mierzony wiekiem firmy i dynamiką zatrudnienia

**Zródło:** opracowanie własne.

Rozwiązanie problemu badawczego związanego z identyfikacją wskaźników wpływających na rozwój mikroprzedsiębiorstw rodzinnych narzuciło konieczność znalezienia związków między określonymi zmiennymi. Postawiono pięć hipotez badawczych i zawarto je w tabeli 4.

**Tabela 4.** Hipotezy badawcze

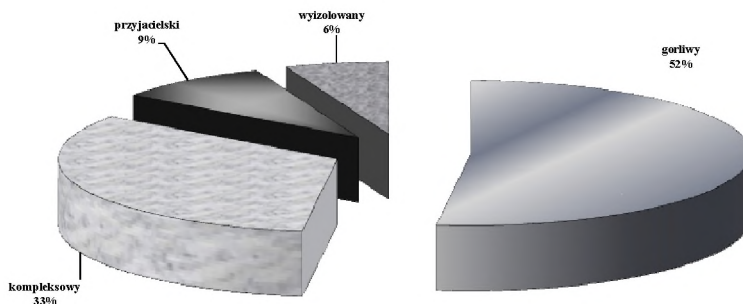
Nr	Treść korelacji	Hipoteza 0	Hipoteza alternatywna
1	Wynik w teście FBF a styl goriwy	Wynik testu FBF nie zależy od goriwego stylu kierowania	Wynik testu FBF zależy od goriwego stylu kierowania
2	Wynik w teście FBF a styl przyjacielski	Wynik testu FBF nie zależy od przyjacielskiego stylu kierowania	Wynik testu FBF zależy od przyjacielskiego stylu kierowania
3	Wynik testu FBF a kompetencje właściciela	Wynik testu FBF nie zależy od kompetencji właściciela	Wynik testu FBF zależy od kompetencji właściciela
4	Wynik testu FBF a wiek firmy	Wynik w testu FBF nie zależy od wieku firmy	Wynik w testu FBF zależy od wieku firmy
5	Wiek firmy a kompetencje właściciela	Wiek firmy nie zależy od kompetencji właściciela	Wiek firmy zależy od kompetencji właściciela

**Zródło:** opracowanie własne.

<sup>8</sup> Por. E. Więcek-Janka: *Perspektywy rozwoju polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w krajach UE...*, s. 80-86; E. Więcek-Janka: *Sytuacja mikroprzedsiębiorstw polskich na rynku europejskim i krajowym. W: Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*. Red. J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 102-111.

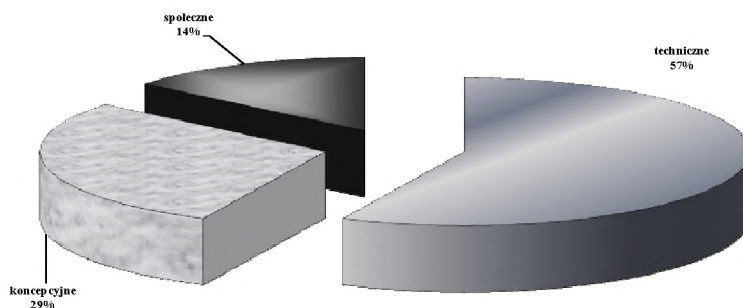
<sup>9</sup> Wersja autorska Ewy Więcek-Janka.

Wynik testu FBF jest traktowany przez autorkę jako suma punktów uzyskanych za odpowiedzi stabilizujące rozwój firmy (zawierające się między 0 a 35 punktów; gdzie 0 to brak działań stabilizujących a 35 to firma działająca rozwojowo). Styl kierowania (Blake'a) należy interpretować jako kombinację działań właściciela nastawionych na realizację celów firmy i celów pracowników oraz wybór między stylami: wyizolowanym, przyjacielskim, gorliwym, kompleksowym (rys. 2). Wybór kompetencji właściciela dokonuje się z listy: kompetencji technicznych, społecznych i koncepcyjnych (rys. 3).



Rys. 2. Rozkład stylów kierowania właścicieli w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Rozkład kompetencji właścicieli w badanej próbie

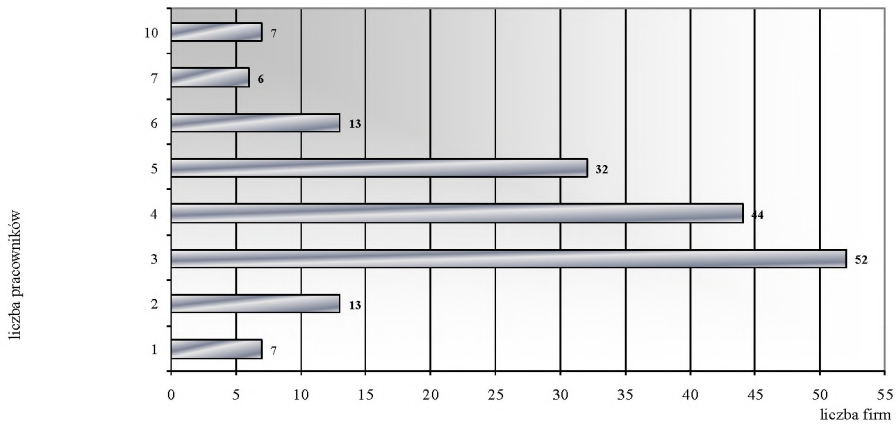
Źródło: opracowanie własne.

Do badania związku między zmiennymi wybrano test V-Cramera ze względu na jego uniwersalny charakter. Testowanie przeprowadzono na podstawie poniższego wzoru:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(k-1)}}$$

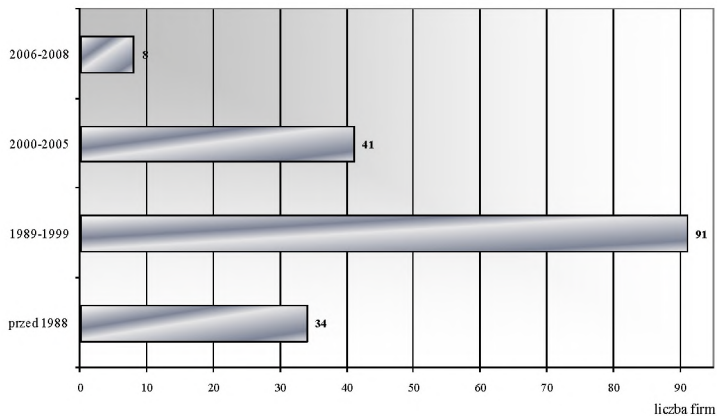
## Wnioski

Specyfika mikroprzedsiębiorstw rodzinnych stwarza potrzebę przeanalizowania dobranej próby z punktu widzenia wieku firmy i liczby zatrudnionych – rys. 4 i 5.



**Rys. 4.** Struktura zatrudnienia w badanej próbie (liczba pracowników/liczba mikrofirm)

**Źródło:** opracowanie własne.



**Rys. 5.** Struktura wieku firmy w badanej próbie (lata zakładania firm/liczba mikrofirm)

**Źródło:** opracowanie własne.

W wybranej próbie zatrudnienie znajduje od 1 do 10 pracowników. Najwięcej firm (128) zatrudnia od 3 do 5 pracowników, co stanowi 72,5% ogółu badanych. Ponad połowa badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych (52,3%) powstała między 1989 a 1999 rokiem. W próbie występują także przedsiębiorstwa z dużo dłuższym stażem. 20% z nich powstało przed 1988 rokiem (najstarsza z roku 1908 właśnie obchodziła „100 urodziny”).

Wykorzystanie współczynnika V-Cramera pozwoliło ustalić siłę związku między wybranymi zmiennymi, choć nie istniała w pierwszych trzech postawionych hipotezach podstawa do odrzucenia hipotez 0 na rzecz alternatywnych. Zdaniem autorki, wynik ten można zawdzięczać zbyt różnorodnej (branżowo) próbie. Badania pozwoliły jednoznacznie udowodnić zależność między wiekiem firmy rodzinnej a kompetencjami właścicieli oraz między wynikiem w teście FBF a wiekiem firmy. Wyniki przeprowadzonych obliczeń i wartości współczynnika V-Cramera przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej i siły związku między badanymi zmiennymi

nr	Statystyka			Siła związku	
1	statystyka	Statystyka: Pytanie 36(2) x Klasa Krok 1(3) (Mikro Stat)			V-Cramera  <b>0,74</b>
		Chi-kwadr.	df	p	
	Chi kwadrat Pearsona	4,40	df=2	p=,09994	
2	statystyka	Statystyka: Pytanie 37(2) x Klasa			V-Cramera  <b>0,77</b>
		Chi-kwadr.	df	p	
	Chi kwadrat Pearsona	3,561994	df=2	p=,16848	
3	statystyka	Statystyka: Pytanie 44(3) x Klasa Krok 1(3) (Mikro Stat)			V-Cramera  <b>0,64</b>
		Chi-kwadr.	df	p	
	Chi kwadrat Pearsona	2,487075	df=4	p=,64695	
4	statystyka	Statystyka: Klasa rok(5) x Klasa Krok 1(3) (Mikro Stat)			V-Cramera  <b>0,83</b>
		Chi-kwadr.	df	p	
	Chi kwadrat Pearsona	20,71539	df=8	p=,00795	
5	statystyka	Statystyka: Pytanie 44(3) x Klasa rok(5) (Mikro Stat)			V-Cramera  <b>0,65</b>
		Chi-kwadr.	df	p	
	Chi kwadrat Pearsona	12,27176	df=8	p=,13950	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu STATISTICA 8.0.

Siła związku między działaniami stabilizującymi rozwój firmy a jej wiekiem jest bardzo duża (0,83), co można interpretować jako zdolność uczenia się firm rodzinnych korzystania z zasobów wiedzy członków rodziny i efektywnego jej wykorzystania podczas rozwoju firmy (wiedza jawna i ukryta nie „odchodzi” wraz z pracownikiem – zostaje w „rodzinie”).

Aby mikroprzedsiębiorstwo mogło się rozwijać powinno wprowadzić działania stabilizujące ten rozwój i utrzymujące odpowiednią komunikację wewnętrzną. Autorka podzieliła je na cztery podstawowe grupy biorąc pod uwagę wpływ rodziny:

1. Jasny podział celów na: cele rodziny i cele przedsiębiorstwa.
2. Realizacja wizji i strategii przedsiębiorstwa.
3. Odważne podejście do innowacji.
4. Odpowiedzialne i sprawiedliwe motywowanie.

## Podsumowanie

Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem rodzinnym w strategicznej perspektywie wymaga umiejętności i kompetencji nie tylko menedżerskich, ale również negocjacyjnych, trenerskich i psychologicznych<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> M. Kiedziuch: *op.cit.* J. Lipiec: *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*. <http://www.biznesrodzinny.pl/02-luty2006/03.html> (01.12.2008).



Analiza materiału badawczego poparta literaturą tematyczną skłania autorkę do następujących wniosków:

- napotkany (w badaniach) nepotyzm, faworyzowanie członków rodziny przy zatrudnianiu, wynagradzaniu i awansowaniu ma charakter demotywuujący i demoralizujący pracowników,
- przemieszanie ról sprawowanych w przedsiębiorstwie i realizowanych w rodzinie może skutecznie utrudniać efektywne kierowanie,
- pewność zatrudnienia i poczucie bezpieczeństwa wśród członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie może działać pozytywnie (zaangażowanie swojego czasu dla dobra rodziny i przyszłych pokoleń), ale i negatywnie (pewność, że nikt nie może pozbawić członka rodziny miejsca w firmie),
- sukcesja może być źródłem stabilizacji i rozwoju (por. cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego na rys. 1), ale również destabilizacji, a nawet upadku przedsiębiorstwa (jeśli nie wyłoni się jedna osoba zdolna do przejścia odpowiedzialności za rozwój firmy),
- konflikty między pracownikami z rodziny i pozostałymi wynikające z zasad podziału pracy i obowiązków,
- konflikt między interesami przedsiębiorstwa a interesami rodziny skutkuje wewnętrznymi podziałami i konfliktami wśród pracowników,
- nieumiejętne rozwiązywanie konfliktów (najczęściej z korzyścią dla rodziny) prowadzi do dezorganizacji firmy.

Funkcjonowanie na rynku w zmiennych warunkach, pokonywanie barier w realizacji celów dotyczy każdego przedsiębiorstwa. Różnicą w funkcjonowaniu firm rodzinnych i nierodzinnych są konsekwencje dla członków rodziny w razie niepowodzeń przedsiębiorstwa. W firmach rodzinnych, dających utrzymanie członkom rodziny w kilku pokoleniach wykorzystuje się efekt synergii działań, starań i gotowości do poświęceń skutkujących większym zaangażowaniem i lojalnością wobec firmy<sup>11</sup>. Nie zawsze jednak udaje się wykorzystać takie zachowania optymalnie.

Często najlepsze intencje twórców i spadkobierców takich przedsiębiorstw dążących do szybkiego rozwoju nie przynoszą oczekiwanych efektów, a nawet prowadzą do upadłości firmy. Stąd czerpanie z doświadczeń poprzednich pokoleń (właścicieli), umiejętne zarządzanie wiedzą jawną i ukrytą, jednoczesna sprawne organizowanie pracy i motywowanie pracowników związanych z rodziną oraz spoza niej, daje szansę na zbudowanie istotnej przewagi konkurencyjnej<sup>12</sup>. Przykład programu godzącego interesy firmy z interesami rodziny przedstawiono w tabeli 5.

<sup>11</sup> M. Drzewiecki, H. Wojtas: *op.cit.*

<sup>12</sup> B. Bojewska: *op.cit.*, s. 45.

**Tabela 5.** Proponowany program likwidacji zagrożeń na styku rodzina – firma w mikroprzedsiębiorstwach

Program	Efekty
Ustalenie procedur dotyczących ścieżek awansu.	Poczucie możliwości rozwoju.
Ustalenie zakresu odpowiedzialności przypisanego każdemu stanowisku.	Jasne i akceptowane zasady współpracy członków rodziny i pracowników spoza rodziny.
Skatalogować obowiązujące standardy dla członków rodziny (czasami mniejsze, czasami większe).	Poczucie realizacji norm związanych z jakością pracy i odpowiedzialnością za jej efekty.
Skatalogować obowiązujące standardy dla reszty pracowników.	Poczucie współodpowiedzialności za realizowane cele firmy i partycypowanie w jej sukcesie.
Przestrzegać opracowanych zasad stosując motywację pozytywną i negatywną.	Poczucie sprawiedliwości wśród pracowników i rodziny zgodnie z zasadą „jaka praca – taka płaca”.
Oddzielać sprawy zawodowe od rodzinnych.	Zmniejszenie skutków konfliktów na styku interesy rodziny – interesy firmy.
Poszukiwać innowacji w każdej sferze działalności firmy.	Podnoszenie konkurencyjności na rynku prowadzące do rozwoju firmy.
Tworzyć „dobry klimat” społeczny dla sukcesorów.	Wytworzenie potrzeby przejęcia i rozwoju firmy przez kolejne pokolenia.

Źródło: opracowanie własne.

Autorka opracowania w kolejnych badaniach skupi uwagę na poszukiwaniu „wskaźników rozwojowych” w realizowanych funkcjach zarządzania mikroprzedsiębiorstwem rodzinnym.

## **PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF FAMILY AND ENTERPRISE COMMUNICATION IN FAMILY BUSINESS ACCORDING TO THE RESEARCH**

### **Summary**

The paper presents the research methodology of family impact on the family micro enterprises activities. Q. Fleming test have been adapted and expanded. 174 companies have been researched. There are 5 hypotheses stated and verified of  $\chi^2$  test, and the V-Cramer factor in the research. The results were used to formulate recommendations.