

rzy odchodzą, i niepewność, czy to poświęcenie będzie docenione przez następców. Czy po latach wiernej służby kluczowi pracownicy nie znajdą się poza środowiskiem, w którym spędzili najlepsze lata życia, lub czy ich pozycja będzie godna ich zasług? Nieważne, czy wyobrażenie o zasługach i przydatności jest uzasadnione – po prostu takie jest oczekiwanie i postawa.

Dla płynnego procesu sukcesji konieczne są rozstrzygnięcia dotyczące kluczowych pracowników:

- Czy można REALNIE oczekiwać, że ich lojalność wobec Juniora będzie nie mniejsza niż wobec Seniora?
- Jeśli są obawy co do lojalności, to czy wynikają z przyczyn leżących po stronie Seniora, Juniora czy kluczowych pracowników?
- Jeśli obawy są uzasadnione, to czy jest poważna szansa na ich skuteczne i trwałe usunięcie?
- Jeśli nie ma szansy na lojalną współpracę lub gdy ich przydatność dla strategii obranej przez Juniora jest niska, to jak doprowadzić do zmiany kluczowych pracowników w sposób doceniający ich dotychczasową pozytywną działalność?

Kluczowi pracownicy służą odciążaniu członków rodziny w obowiązkach firmowych. Czasem jednak pozostają w firmie z powodów czysto sentymentalnych. Rozstanie z kluczowymi pracownikami rodzina może postrzegać jako potencjalne źródła problemów:

- przyrost obowiązków (nawet tymczasowy),
- utrata *know-how*,
- konieczność restytucji *know-how* – czyli dodatkowe koszty na szkolenia i zdobywanie doświadczenia,
- dopuszczenie do firmy rodzinnej kogoś obcego.

Płacenie kluczowym pracownikom o długoletnim stażu, ale o obniżonej przydatności dla rozwoju biznesu niesie za sobą następujące konsekwencje:

- poświęcenie części kapitału finansowego w celu budowania kapitału społecznego (reputacja wobec pracowników),