

Jarosław Ropega

Transfer wiedzy jako sposób przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym firm sektora MSP

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 245-255

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JAROSŁAW ROPEGA

TRANSFER WIEDZY JAKO SPOSÓB PRZECIWDZIAŁANIA NIEPOWODZENIOM GOSPODARCZYM FIRM SEKTORA MSP

1. WSTĘP

W obecnej sytuacji gospodarczej coraz więcej uwagi jest poświęcane optymalizacji funkcjonowania zarówno firm, jak i instytucji otoczenia biznesowego. Jedną z przyczyn, która dodatkowo wzmacnia te procesy, jest ogólnosiwiatowe osłabienie tempa wzrostu gospodarczego. Polskie instytucje otoczenia biznesowego i polskie firmy sektora MSP są także uznawane za te, które powinny dokonać zmian w ramach procesów usprawniających ich funkcjonowanie. Szczególnie w okresie spowolnienia rozwoju gospodarczego brak zmiany sposobu zachowania uczestników rynku może powodować zjawisko niepowodzeń gospodarczych. Pomimo tego, że przyczyny tych niepowodzeń mogą wynikać z braku zmiany sposobu zarządzania firmami przez ich właścicieli-menedżerów, jak i braku zmian ukształtowanych przez wiele lat relacji instytucji otoczenia biznesu w stosunku do firm, to efektem finalnym będzie wzrost niepowodzeń gospodarczych firm. Z uwagi na złożoność przyczyn tego zjawiska autor dokonał zawężenia analizowanego tematu. W wyniku tego prezentowany materiał koncentruje się głównie na fragmencie tych wydarzeń gospodarczych, które dotyczą transferu wiedzy wśród pracowników i kierownictwa firmy w układzie wielopokoleniowym. Brak działań w tym zakresie wewnątrz firmy może ją osłabić i doprowadzić w skrajnym przypadku do niepowodzenia gospodarczego.

2. NIEPOWODZENIA GOSPODARCZE A TRANSFER WIEDZY

Zjawisko niepowodzenia gospodarczego często jest wywołane przez szereg wydarzeń. Wydarzenia te, łącząc się i wzajemnie na siebie oddziałując, mogą doprowadzić do sytuacji niepowodzenia gospodarczego. Można wyróżnić wiele ścieżek niepowodzenia gospodarczego¹. Zdaniem autora warto zwrócić uwagę na trzy ścieżki, które w dalszej części opracowania zostaną powiązane z brakiem transferu wiedzy wewnątrz firmy.

Przy dokonywaniu ograniczenia tematycznego występowania tych ścieżek w kontekście transferu wiedzy, ich zakres został ograniczony do następujących typów trajektorii:²

¹ Por.: J. Argenti, *Corporate collapse*, McGraw – Hill, London 1976, E.K. Laitinen, *Financial ratios and different failure processes*, Journal of Business, Finance and Accounting, 1991, s. 649-673, D. Miller, *Common Syndromes of Business Failure*, Business Horizons, November 1977, s. 43-53, H. Ooghe, S. De Prijcker, *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universitet Gent, 2006.

² Opracowanie własne na podstawie: J. Argenti, *Corporate collapse*, dz. cyt.; E. K. Laitinen, *Financial ratios and different failure processes*, dz. cyt., s. 649-673, D. Miller, *Common Syndromes of Business*

1. Ambitne rosnące firmy, których liderzy (właściciele lub zarządzający) mają na celu doprowadzenie firmy do dominacji w swojej branży (Miller 1977, Ooghe i De Prijcker 2006). Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektórych z nich cechuje też przesadny optymizm. Nie przywiązują wagi do planów długoterminowych. Niedociągnięciem inicjującym proces niepowodzenia jest duże przeszacowanie popytu na produkty firmy, które może być konsekwencją zbytniego optymizmu lub błędnych informacji o rozmiarach rynku lub preferencjach klientów. W wyniku takiej sytuacji obroty nie wystarczają na pokrycie wydatków, występuje duża nadprodukcja, co wiąże się z utratą płynności i problemami z wypłacalnością. Sytuacje takie mogą mieć miejsce także na początku działalności gospodarczej. Niewłaściwe zarządzanie i polityka firmy prowadzą do braku kontroli i poważnych uchybień w działalności operacyjnej, które prowadzą do utraty płynności z powodu zbyt wysokich kosztów oraz niskiego poziomu sprzedaży. Na ogół firmy takie startują z niskim kapitałem początkowym, a późniejsza sytuacja finansowa nie pozwala na skorzystanie z kredytu bankowego. Przy braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności właścicieli-menedżerów prowadzi to do upadku firmy.
2. Zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście (Argenti 1976, Ooghe i De Prijcker 2006). Firmy idące tą ścieżką funkcjonują z sukcesem przez kilka lat. W odróżnieniu od poprzedniej grupy firm, te mają lepszą sytuację finansową. Firma z sukcesem wprowadziła nowy innowacyjny produkt lub proces, wzrosły obroty oraz zyski. Inicjacją procesu niepowodzenia w tym przypadku jest reakcja prowadzących firmę na jej pierwszy sukces. Następuje zaślepienie i zbytni optymizm zarządzających, którzy nie zauważają pewnych zmian i nie dostosowują do nich swoich decyzji oraz struktury organizacyjnej. To prowadzi do utraty kontroli oraz nieświadomości możliwych problemów, które mogą wpłynąć na efektywność działania firmy. W dłuższym okresie taka sytuacja doprowadza do utraty dobrej kondycji finansowej, a negatywne sygnały są ignorowane i interpretowane jako skutek działania zewnętrznych chwilowych czynników. Gdy firma ma poważne problemy z niewypłacalnością, na ogół jest już za późno na skuteczną restrukturyzację.
3. Dojrzałe apatyczne firmy o ustabilizowanej pozycji, które z sukcesem funkcjonowały od kilku lat albo dekad (Argenti 1976, Miller 1977, Ooghe i De Prijcker 2006). Typowym dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. Firmę cechuje też niedostrzeganie zmian w otoczeniu, co skutkuje utratą pozycji konkurencyjnej. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu, nie następuje żadna reakcja na to zjawisko. Taki stan rzeczy trwa aż do poważnego zachwiania struktury kapitałowej firmy. Próby restrukturyzacji też nie przynoszą poprawy z powodu sztywności i braku zaangażowania zarządzających.

Praktycznie we wszystkich tych trajektoriach widoczna jest błędna reakcja ze strony przedsiębiorców w zakresie zarządzania firmą. Jednym z obszarów błędnych decyzji może być niedostrzeżenie potrzeby transferu wiedzy i brak reakcji w tym zakresie. Pokoleniowy transfer wiedzy jest jednym ze składowych transferu wiedzy, która pomimo pozyskiwania jej z różnych źródeł, będzie mogła zostać zastosowana w systemie zarządzania organizacją. Można wyróżnić kilka źródeł wiedzy. Podstawowy podział dotyczy

wiedzy zewnętrznej i wewnętrznej. W przypadku wiedzy zewnętrznej można wyróżnić³: pozyskiwanie wiedzy od klientów, dostawców, sojuszników strategicznych, przedstawicieli współpracujących ze sobą organizacji, konsultantów, firm doradczych, itp. Jeżeli chodzi o wiedzę wewnętrzną, to dominują głównie: pozyskiwanie wiedzy od współpracowników w związku z pracą w zespołach zadaniowych; pozyskiwanie wiedzy w relacjach pionowych między kierownikami a pracownikami będącymi specjalistami w określonych dziedzinach, pozyskiwanie wiedzy w ramach *coachingu* i *mentoringu* stosowanego w organizacji. To właśnie ten drugi obszar jest zbyt słabo rozwinięty w wielu firmach, w szczególności zaś w firmach sektora MSP⁴. Determinantów jego słabego rozwinięcia można poszukiwać zarówno w samej specyfice zachowań firm sektora MSP, jak i oddziaływaniu instytucji otoczenia⁵. W ramach analizy zachowań przedsiębiorców wyodrębnić można kilka obszarów stanowiących podstawę decyzji związanych z pokoleniowym transferem wiedzy. Są to:

- bezpieczeństwo firmy,
- najważniejsze umiejętności pracowników wpływające na rentowność firmy,
- identyfikacja kluczowych pracowników,
- perspektywy rozwoju firm,
- identyfikacja przyszłych kluczowych pracowników.

Wymienione obszary zostały wyróżnione w ramach dyskusji przez międzynarodową grupę realizującą projekt CASE. Wyniki tego podziału stanowią sekwencyjny mechanizm diagnozy sytuacji firmy, oceny możliwości wprowadzenia zmian, oceny perspektywy rozwojowej firmy oraz wytypowanie osób niezbędnych dla zrealizowania działań dostosowawczych. Można uznać, że dla potrzeb diagnostyki przydatnym rozwiązaniem jest stworzenie narzędzia do samooceny firmy (opartego na układzie macierzy), które odzwierciedla aktualną sytuację dotyczącą wyboru następców pracowników mających ponad 50 lat. Z jednej strony wymienione powyżej pięć obszarów stanowiących podstawę decyzji związanych z pokoleniowym transferem wiedzy zostało porównane z czterema przedziałami punktowymi: (I) 0-5, (II) 6-10, (III) 11-15, (IV) 16- 20. Punkty w poszczególnych obszarach zostały zebrane w wyniku przeprowadzenia ankiety metodą bezpośrednią z właścicielami firm lub kierownictwem najwyższego szczebla. Respondenci oceniali dany pogląd w skali od 0 do 4, gdzie poszczególne wartości oznaczały: 0 - nie zgadzam się całkowicie, 1 - zgadzam się w małym stopniu, 2 - zgadzam się częściowo, 3 - zgadzam się w dużym stopniu, 4 - zgadzam się całkowicie. W efekcie została stworzona gradacja oceny działań podjętych w analizowanych firmach, przy czym założono następujące składowe oceny poszczególnych obszarów firmy:

1. **Bezpieczeństwo firmy**, na poziomie od 0 do 5 pkt. – kadra kierownicza powinna natychmiast powziąć odpowiednie kroki, aby zabezpieczyć przyszłość firmy; na po-

³ Opracowanie własne na podstawie: R. E. Mittelstaedt, *Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć twoją organizację*, Helion, Gliwice 2006; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005; A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Leksykon Zarządzania*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2005.

⁴ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008, PARP, Radom 2009.

⁵ Jednym ze źródeł takich analiz stał się międzynarodowy projekt pt. CONFIDENCE OF AGEING WORKERS FOR COMPETITIVENESS AND SUCCESS IN ENTERPRISES (CASE), finansowany z programu Leonardo da Vinci i realizowany przez ośrodki krajowe i zagraniczne. Obecna część opracowania skupia się na przykładzie badań przeprowadzonych w Polsce. W przyszłości dostępne będą opracowania na gruncie międzynarodowym.

ziomie od 6 do 10 pkt. – firma powinna zidentyfikować i powiększać obszary największego zysku; na poziomie od 11 do 15 pkt. – firma jest w dobrej kondycji, należy jednak wzmocnić i urozmaicić relacje z klientami, a także wprowadzić nowe usługi/produkty; na poziomie 16 do 20 pkt. – produkty/usługi firmy, a także rynki zbytu są różnorodne i stanowi to solidną podstawę dla przyszłego rozwoju.

2. **Najważniejsze umiejętności pracowników wpływające na rentowność firmy**, na poziomie od 0 do 5 pkt. – zarząd nie zastanawia się nad tym, jak ważne dla przetrwania i przyszłości firmy są zdolności głównych pracowników; na poziomie od 6 do 10 pkt. – zarząd wie, iż pewne umiejętności są podstawą rentowności firmy, jednak jeszcze nie zostają one rozpowszechniane wśród innych pracowników, od działu sprzedaży i marketingu wymaga się większej aktywności tylko w czasie recesji lub gdy spada liczba zamówień; na poziomie od 11 do 15 pkt. – zarząd jest świadomy umiejętności i wiedzy, jaką posiadają kluczowi pracownicy. Niektóre osoby mające powyżej 50 lat przekazują swoje zdolności młodszemu personelowi. Dział sprzedaży i marketingu jest postrzegany jako istotny. Znajomość języków obcych nie jest niezbędna ze względu na brak zamówień eksportowych; na poziomie 16 do 20 pkt. – przeprowadzono dokładne badania, jakie umiejętności biznesowe firmy są najważniejsze dla klientów. Pracownicy posiadający te umiejętności aktywnie przekazują je dalej i dzielą się swoją wiedzą z innymi. Ma to zapewnić firmie bezpieczną przyszłość. Firma rozumie, jak ważne są działania marketingowe i prowadzenie sprzedaży w językach obcych i je stosuje.
3. **Identyfikacja kluczowych pracowników**, na poziomie od 0 do 5 pkt. – zarząd składa się głównie z osób powyżej 50 roku życia. Niezbędne umiejętności nie zostały zidentyfikowane, a utrata jednej lub więcej z osób zarządzających zagraża przyszłości firmy. Jedynek językiem firmy jest język ojczysty; na poziomie od 6 do 10 pkt. – firma jeszcze nie oceniła, jakie umiejętności personelu są jej niezbędne. Sukces zależy od kilku kluczowych pracowników, z których większość ma ponad 50 lat; na poziomie od 11 do 15 pkt. – kilku kluczowych pracowników mających powyżej 50 lat przekazało innym swoją wiedzę i umiejętności. Badanie wszystkich najważniejszych umiejętności już się rozpoczęło. Odbyło się także nieformalne spotkanie w sprawie szkolenia następców; na poziomie 16 do 20 pkt. – firma podjęła odpowiednie kroki, aby wyłonić pracowników najważniejszych dla jej przyszłości. Powstał plan przekazywania umiejętności zarządzania, marketingowych, technicznych, a także językowych. Ma to dotyczyć zwłaszcza pracowników powyżej 50 lat, którzy mogą podzielić się swoim doświadczeniem.
4. **Perspektywy rozwoju firmy**, na poziomie od 0 do 5 pkt. – firma zajmuje się bieżącymi sprawami. Priorytetem jest przetrwanie. Nie ma żadnych planów na przyszłość; na poziomie od 6 do 10 pkt. – zarząd ma pewien plan, co do przyszłości firmy, jednak nie został jeszcze formalnie spisany. Nie ma kontroli rozwoju i przez ostatnie kilka lat nie wprowadzono żadnych nowych produktów czy usług; na poziomie od 11 do 15 pkt. – przygotowano pisemny plan określający kierunek rozwoju firmy. Powstało kilka nowych projektów/usług. Kontrole postępu nie są przeprowadzane regularnie i szkolenie następców nie funkcjonuje prawidłowo; na poziomie 16 do 20 pkt. – został spisany plan określający kierunek rozwoju firmy w przyszłości. Dzięki niemu powstają nowe produkty/usługi. Regularne monitorowanie postępu pokazuje, że firma dąży do wyznaczonego celu, a kierownictwo i przekazywanie umiejętności technicznych sprawdza się.
5. **Identyfikacja przyszłych kluczowych pracowników**, na poziomie od 0 do 5 pkt. – nie ma strategii na przyszłość, więc nie można ocenić, jakie umiejętności będą firmie wkrótce potrzebne. Nie praktykuje się przekazywania umiejętności, aż do

momentu, gdy sytuacja staje się krytyczna; na poziomie od 6 do 10 pkt. – kierownictwo nie zdaje sobie sprawy, że główne umiejętności należy przekazywać dalej. Koncentruje się jedynie na umiejętnościach technicznych. Niektórzy starsi pracownicy dzielą się swoim doświadczeniem z młodszymi; na poziomie od 11 do 15 pkt. – kilku znaczących pracowników w wieku powyżej 50 lat przekazuje swoje umiejętności młodszemu pokoleniu. Nacisk kładzie się tylko na przekazywanie umiejętności już posiadanych przez starszych pracowników; na poziomie 16 do 20 pkt. – wybrano kluczowych pracowników młodego pokolenia – ludzi o zdolnościach przywódczych i technicznych. Starsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) szkolą młodsze osoby o wysokich osiągnięciach w nauce. Tak działa program rozwoju pracowników.

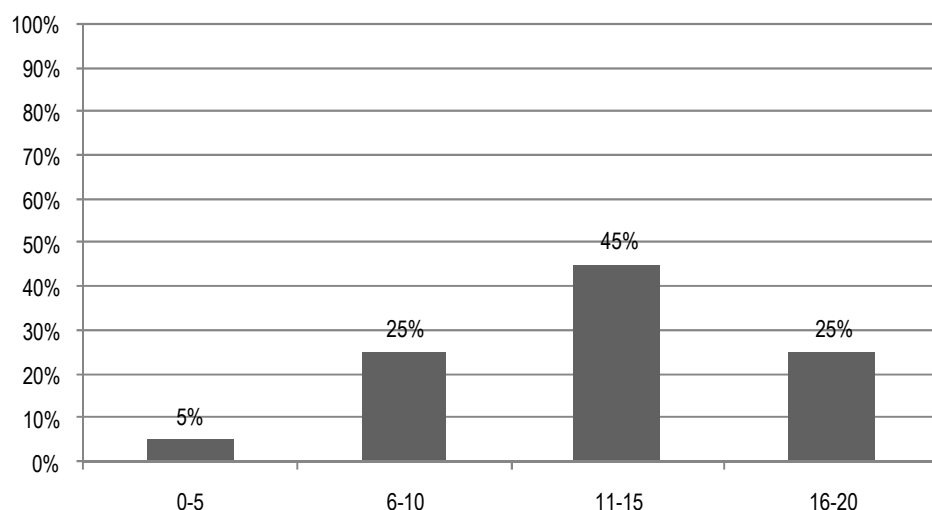
Ten ogólny zestaw obszarów i ich oceny tworzy przydatne narzędzie w śledzeniu procesu przechodzenia firmy z niższego poziomu transferu wiedzy na wyższy. Rolą prezentowanej analizy jest wskazanie na związki wymienionych obszarów z ryzykiem niepowodzenia gospodarczego dla firmy. W ramach dotychczasowej wiedzy na temat niepowodzeń gospodarczych firm sektora MSP wskazano kilka przyczyn tego zjawiska:

- złe decyzje dotyczące wyboru rodzaju i jakości produktu (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005);
- złe decyzje dotyczące zarządzania finansami – słaba kontrola finansowa (złe zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa; brak odpowiedniej polityki finansowej). (M. Łuczak, cyt. za A. Knap-Stefaniuk, 2007); (T. Korol, B. Prusak, 2005), (M. J. Stanford, cyt. za P. L. Jennings, G. Beaver, 1995), (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005), (H. Ooghe, S. De Prijcker, 2006); brak kapitału lub innych zasobów (A. Zelek, 2003 (b)), (A. Koksal, D. Arditi, 2004), (S. Nelton, 1992), (P. Dominiak, 2005), (K. Keasey, R. Watson, 1987), (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005), (H. Ooghe, S. De Prijcker, 2006); zbyt niski kapitał początkowy (G. Hall, B. Young, 1991), (L. G. Theng, J. L.W. Boon, 1996), (D. North, R. Leigh, D. Smallbone, 1991);
- złe decyzje dotyczące kierunków sprzedaży, będące odzwierciedleniem niedobranej strategii, (S. Sudoł, 2001), (B. Gregor, 2001), (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005);
- złe decyzje dotyczące technologii produkcji i wyposażenia (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005), (Piasecki, Rogut, Smallbone 1997);
- brak strategii rozwoju i wizji firmy (A. Zelek, 2003), (S. Nelton, 1992), (Th.P. Van Hoorn, 1991), (L. G. Theng, J. L.W. Boon, 1996), (M. Baghai, S. Coley, D. White, 1999), (I. Hashi, 1995), (S. B. Healy, M.G. Lynas, 1997), (M. J. Stanford, cyt. za P. L. Jennings, G. Beaver, 1995), (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005), (M. Łuczak, cyt. za A. Knap-Stefaniuk, 2007), (H. Ooghe, S. De Prijcker, 2006);
- brak znajomości otoczenia (J. Watson, J. Everett, 1996), (H. Ooghe, S. De Prijcker, 2006);
- niechęć do rezygnacji z wybranych celów (J. Watson, J. Everett, 1996);
- niedostosowanie produktu do zmieniających się wymogów rynku (T. Korol, B. Prusak, 2005);
- starzenie się produktów i/lub usług (Zelek A., 2003), (J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, 2005);
- brak motywacji i zaangażowania kadry kierowniczej (H. Ooghe, S. De Prijcker, 2006).

Jak widać, wymienione przyczyny podawane w literaturze tematu są w większości powiązane z analizowanymi obszarami. Pojawiają się one w wyniku złych decyzji ze strony przedsiębiorców lub braku decyzji w krytycznych momentach życia organizacji. Efektem finalnym jest stan, w jakim znalazła się firma. Z uwagi na dostrzeżenie znaczenia pokoleniowego transferu wiedzy w MSP klasyczne obszary funkcjonowania firmy zostały rozszerzone o kwestie udziału grupy pracowników w wieku ponad 50 lat w transferze wiedzy.

W krajowej części badania przyjęto zastosowanie badania ilościowego, przeprowadzonego za pomocą kwestionariusza ankiety samooceny w 40 firmach sektora MSP zatrudniających co najmniej 10 pracowników i funkcjonujących co najmniej 3 lata na rynku w różnych regionach i sektorach gospodarki. Ze względu na niewielką próbę badanie uznane zostało za sondażowe. Dobór firm do badań miał charakter przypadkowy, tzn. próba została złożona z firm, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie badania. W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano rezultaty w układzie poszczególnych obszarów stanowiących podstawę decyzji związanych z pokoleniowym transferem wiedzy.

Pierwszy obszar odnosił się do bezpieczeństwa firmy, w ramach którego przedsiębiorcy odpowiadali na następujące kwestie: (I) stabilność dochodów, (II) niepowtarzalność produktu/usługi, (III) oferowane kluczowe produkty i usługi, (IV) posiadanie różnorodnych klientów, (V) jakość produktów/usług w opinii klientów.



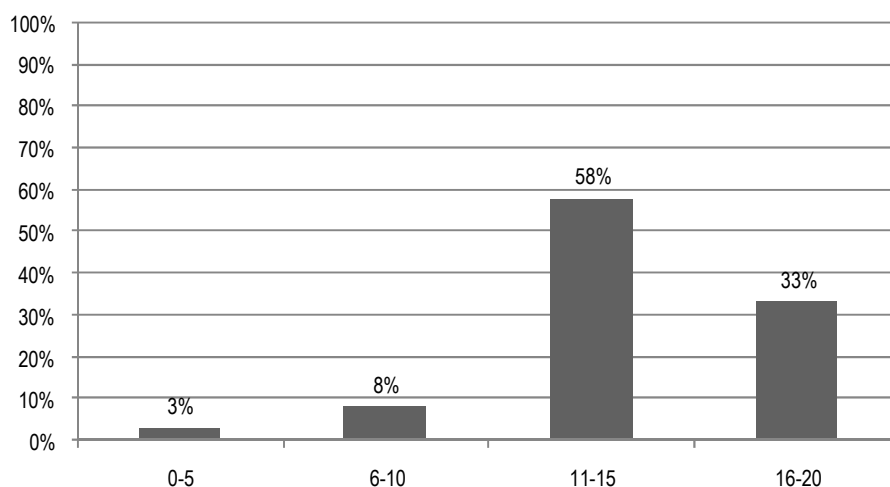
Wykres 1. Bezpieczeństwo firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

45% badanych firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 11-15 pkt., co oznacza, że firmy te są w dobrej kondycji, ale dla wzmocnienia swojej pozycji na rynku wymagają wprowadzenia nowych usług i produktów oraz poprawy relacji z klientami. 25% firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 16-20, co oznacza, że firmy mają ugruntowaną pozycję na rynku dzięki wprowadzaniu zmian i innowacji w postaci nowych produktów i usług. 5% firm uzyskało wynik zawarty w przedziale 0-5, co oznacza, że kierownictwo tych firm powinno przeprowadzić celowe działania zmierzające do poprawy

kondycji firm w zakresie strategii rozwoju. Podobnie firmy mieszczące się w przedziale 6-10 pkt., wymagają rozpoczęcia przygotowań, mogących poprawić ich dotychczasową kondycję. Z punktu widzenia projektu to głównie silne firmy z najwyższego przedziału oraz te najbardziej liczne (45% odpowiedzi) stanowią obszar wprowadzenia transferu wiedzy. Ich silny potencjał sprzyjać może temu procesowi.

Drugi obszar oceny odnosił się do najważniejszych umiejętności pracowników wpływających na rentowność firmy, w ramach którego przedsiębiorcy odpowiadali na następujące kwestie: (I) zadowolenie klienta, (II) funkcjonowanie firmy a proces odchodzenia pracowników, (III) jakość umiejętności technicznych, (IV) umiejętności i wiedza wpływające na sukces firmy, (V) znajomość języków obcych.

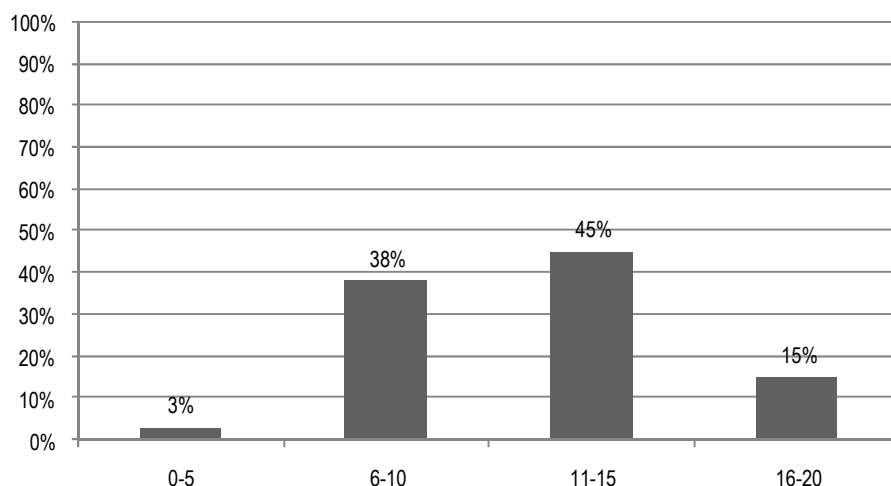


Wykres 2. Najważniejsze umiejętności pracowników a rentowność firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

58% badanych firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 11-15 pkt., co oznacza, że firmy te są świadome umiejętności i wiedzy, jaką posiadają kluczowi pracownicy, ale transfer wiedzy zachodzi sporadycznie. 33% firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 16-20, co oznacza, że w firmach tych zachodzi proces aktywnego przekazywania umiejętności i wiedzy wśród pracowników. Wyniki te świadczą o świadomości firm w zakresie konieczności przekazywania wiedzy, ale metody i sposoby transferu wiedzy nie zostały określone.

Trzeci obszar oceny odnosił się do rozpoznania kluczowych pracowników, w ramach którego przedsiębiorcy odpowiadali na następujące kwestie: (I) identyfikacja najważniejszych pracowników w firmie, (II) identyfikacja liczby pracowników powyżej 50 lat, (III) czynniki, które mają wpływ na zadowolenie klienta i to one są wyznacznikiem najważniejszych pracowników, (IV) systematyczna ocena i przegląd efektywności naszych pracowników, badająca najważniejsze umiejętności i strategie dotyczących transferu umiejętności, (V) transfer wiedzy w firmie.



Wykres 3. Rozpoznanie kluczowych pracowników

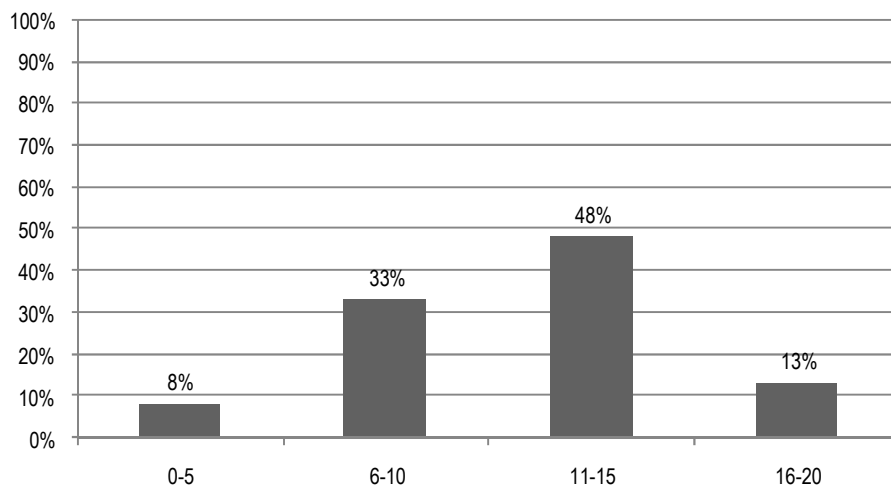
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

45% badanych firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 11-15 pkt., co oznacza, że badania w zakresie rozpoznania kluczowych pracowników są prowadzone, a diagnoza kluczowych pracowników mających powyżej 50 lat pozwoli na zaplanowanie metod przekazywania wiedzy. 38% firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 6-10 pkt., co wskazuje, że firmy nie rozpoczęły jeszcze oceny, jakie umiejętności personelu są jej niezbędne i jacy pracownicy w wieku 50+ będą kluczowi z punktu widzenia transferu wiedzy.

Czwarty obszar oceny odnosił się do przyszłości firmy, w ramach którego przedsiębiorcy odpowiadali na następujące kwestie: (I) zwiększenie obrotów w wyniku wprowadzenia nowych produktów i usług, (II) opracowanie celów i strategii firmy, (III) rozpoznanie tendencji dla produkcji, sprzedaży i rentowności naszych produktów i usług, (IV) rozwój nowych produktów i usług, (V) problem sukcesji w firmie został omówiony i rozwiązany.

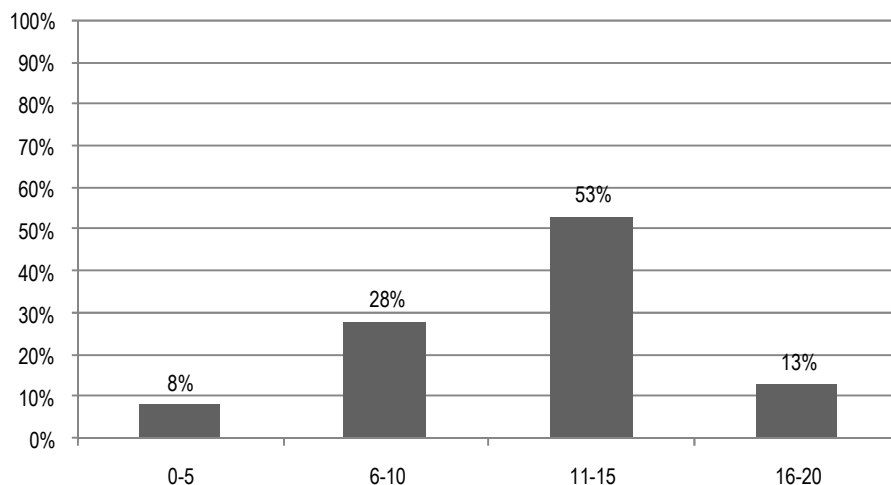
48% badanych firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 11-15 pkt., co oznacza, że firmy posiadają plan dalszego rozwoju, który określa jego kierunek. Firmy te posiadają kilka nowych produktów i usług, co pozwoli im na dalszy wzrost i rozwój. 33% firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 6-10, co wskazuje, że firmy nie posiadają konkretnych planów rozwoju i nie wprowadziły na rynek w ostatnim okresie żadnych nowych produktów i usług. Taka postawa może w przyszłości wpłynąć istotnie na wzrost i dalszy rozwój tych firm.

Piąty obszar oceny odnosił się do rozpoznania przyszłych kluczowych pracowników firmy, w ramach którego przedsiębiorcy odpowiadali na następujące kwestie: (I) wyłonieni zostali wykwalifikowani pracownicy, w wieku 50+, których zadaniem będzie przekazywanie umiejętności i doświadczenia w firmie, (II) istnienie programu przygotowania następców, mającego na celu mierzenie indywidualnej efektywności w powiązaniu z celami, jakie stawia firma, (III) sposoby rozpoznania kluczowych pracowników, (IV) zatrudnianie osób wykształconych w firmie, (V) rozwój umiejętności zarządczych i przywódczych jest również ważny, jak odpowiednie przygotowanie techniczne.



Wykres 4. Przyszłość firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Wykres 5. Rozpoznanie przyszłych kluczowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

53% badanych firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 11-15 pkt., co oznacza, że proces przekazywania wiedzy przez pracowników odchodzących z pracy sprawnie funkcjonuje, co pozwoli zapewnić młodszym pracownikom odpowiedni zakres umiejętności.

28% firm uzyskało wynik mieszczący się w przedziale 6-10 pkt., co wskazuje, że kierownictwo firmy nie zdaje sobie sprawy, że główne umiejętności należy przekazywać dalej, koncentrując się na umiejętnościach technicznych.

Zaprezentowane wyniki badań pokazują wyzwania stojące przed przedsiębiorcami w tym zakresie. Szczególnie obecnie, w okresie zmian podyktowanych ogólnosiłowym obniżeniem tempa wzrostu gospodarczego, takie działania mogą być niezbędne dla przetrwania firm na rynku. Wielu świadomych przedsiębiorców stara się samodzielnie, czy też w oparciu o wszelkiego typu formy współpracy (na przykład stowarzyszenia, fundacje, konfederacje, itp.), podejmować działania przygotowujące do zmian, które pozwolą przetrwać okres nazywany zarówno przez ekspertów, jak i środki masowego przekazu kryzysem. Jednocześnie istnieje przekonanie, że tego typu działania są niezbędne dla przetrwania firm na rynku, a ich zaniechanie lub niewłaściwe przeprowadzenie mogą zagrozić funkcjonowaniu biznesu lub wręcz doprowadzić do jego likwidacji. W efekcie wyeksponowana zostaje rola strategii dla firm. Ich obecny wzrost w dużej mierze zależy nie tylko od samego pomysłu, ale także od optymalnych sposobów jego realizacji. Optymalność tego procesu może być osiągnięta i utrzymana poprzez wiedzę. Wiedza ta często jest posiadana przez najbardziej doświadczonych pracowników firmy i przez osobę przedsiębiorcy. Wykorzystanie jej staje się często także sposobem na obniżenie zjawiska niezamierzonych niepowodzeń gospodarczych.

SUMMARY

The process of knowledge transfer in organizations is one of the areas responsible for their future growth and development. Author points out the importance of this process to prevent the economic failures of the SME sector firms. As a result of the project CONFIDENCE OF AGING WORKERS FOR COMPETITIVENESS AND SUCCESS IN ENTERPRISES (CASE), it can show the areas in which business decisions are particularly important to prevent unintended economic failures. These areas, among others, include: security of companies, the most important skills that affect the profitability of a company, identification of the key personnel, business prospects, the future identification of the key personnel.

Translated by Jarosław Ropega

LITERATURA:

1. Argenti J., *Corporate collapse*, McGraw – Hill, London 1976;
2. Baghai M., Coley S., White D., *The Alchemy of Growth*, The Orion Publishing Group Ltd, London 1999;
3. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005;
4. Hall G., Young B., *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, "International Small Business Journal", 1991, 9, 2;
5. Hashi I., *The Economics of Bankruptcy, Reorganisation and Liquidation: Lessons for East European Transition Economies*, CASE, Warszawa 1995;
6. Healy S. B., Lynas M. G., *Success and Failure in the Small Firm: An Investigation of Meaning*, 20th ISBA National Conference, Belfast, November 1997;
7. Jennings P. I., Beaver G., *The managerial dimension of small business failure*. "Journal of Strategic Change", Vol. 4, 1995, s. 185-200;

8. Keasey K, Watson R., *Non-financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: a Test of Argenti's Hypotheses*, "Journal of Business", Finance Accounting, Autumn 1987;
9. Knap-Stefaniuk A., *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, *Zarządzanie Zmianami*, Biuletyn Polish Open University, nr 10 (10), październik 2007, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn, dostęp z dn. 02.11.2007;
10. Koksal A., Arditi D., *An input/output model for business failures in the construction industry*. "Journal of Construction Research", Vol. 5, No 1, 2004, s. 1-16;
11. Korol T., Prusak B., *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2005;
12. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005
13. Laitinen E. K., *Financial ratios and different failure processes*. "Journal of Business, Finance and Accounting", 1991, s. 649-673;
14. Miller D., *Common Syndromes of Business Failure*, Business Horizons, November 1977, s. 43-53;
15. Mittelstaedt R. E, *Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć twoją organizację*, Helion, Gliwice 2006;
16. Nelton S., *Ten Key Threats to Success*, Nation's Business, June 1992;
17. North D., R. Leigh, D. Smallbone, *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s*, 1991;
18. Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Leksykon Zarządzania*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2005;
19. Ooghe H., De Prijcker S., *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universitet Gent, 2006;
20. Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki*, USAID GEMINI-PEDS PROJECT, Łódź 1997;
21. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Radom 2009;
22. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002;
23. Sudół S., *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990-2000.*, Referaty Kongresowe – Sesja IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Zeszyt 15, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2001;
24. Theng Lau Geok, Boon Jasmine Lim Wang, *An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises*, Asia Pacific Journal of Management, October 1996;
25. Van Hoorn Th. P., *Roots Management Services*, 1991;
26. Watson, J. Everett J., *Do Small Businesses Have High Failure Rates?* "International Small Business Journal", 1996, vol. 34, No. 4;
27. Zelek A., *Potransformacyjny kryzys polskich przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne na ogólnopolską konferencję "Transformacja – Integracja – Globalizacja. W poszukiwaniu modelu rozwoju gospodarczego Polski", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003.