

# Magdalena Kowalewska, Dariusz Ratajczak

---

## Bariery w procesie sukcesji w mikro i małych przedsiębiorstwach

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 124-133

---

2014

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.

MAGDALENA KOWALEWSKA

Politechnika Poznańska

DARIUSZ RATAJCZAK

Politechnika Poznańska

## BARIERY W PROCESIE SUKCESJI W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Streszczenie

Przebieg procesu sukcesji w mikro i małych przedsiębiorstwach może przybierać różnorakie formy. Wśród przedsiębiorców na rynku polskim istnieją duże dysproporcje w dostępie i przede wszystkim w poziomie merytorycznej wiedzy związanej z procesem sukcesji w porównaniu z firmami europejskimi (za prof. T. Łuczka)<sup>1</sup>.

Funkcjonowanie takich przedsiębiorstw napotyka na różnego typu bariery, czyli „w najszerszym tego słowa znaczeniu – praktycznie wszystkie ograniczenia hamujące wzrost firmy”<sup>2</sup>. Dodatkowo bariery pojawiają się w momencie rozpoczęcia procesu sukcesji i przekazania władzy w firmie wyznaczonemu następcy. Skuteczność i końcowy sukces takiego procesu są zależne w dużej mierze od skutecznego i konsekwentnego pokonywania takich barier. Trudności wynikają w głównej mierze z wewnętrznych ograniczeń przedsiębiorstwa, jak i braku należytej wiedzy o zasadach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rodzina-pracownik.

W niniejszym artykule w części pierwszej przedstawiono główne bariery w procesie sukcesji mikro i małych przedsiębiorstw wraz z możliwościami ich złagodzenia. W drugiej części publikacji przedstawiono barierę związaną z polityką rozwoju pracowników, jak i potencjalnego następcy w kontekście mikro i małego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe** proces, sukcesja, bariery, rozwój, przedsiębiorstwo, firma rodzinna

### 1. Istota procesu sukcesji w sektorze mikro i małych firm

Firmy rodzinne stanowią 1/3 wszystkich polskich przedsiębiorstw (38% wśród mikroprzedsiębiorstw, 28% wśród małych przedsiębiorstw, 14% wśród średnich

---

<sup>1</sup> T. Łuczka, *Makro- i mikroekonomiczne determinanty kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

<sup>2</sup> N. Daszkiewicz, *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 61.

przedsiębiorstw)<sup>3</sup>. W kontekście ich przetrwania istotnym aspektem jest odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji w celu przekazania przedsiębiorstwa przez właściciela swoim następcom. Sukcesja w firmie rodzinnej może zostać zdefiniowana jako przekazanie kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny (np. zawodowy menedżer)<sup>4</sup>, jednak „typowe przedsiębiorstwo rodzinne, najczęściej w sposób nieuświadomiony, samo tworzy sobie bariery rozwoju z powodu trudności delegowania władzy „obcym” – czyli osobom spoza ekskluzywnego kręgu rodziny”<sup>5</sup>.

Znaczna większość firm rodzinnych nie znajdzie następców w kolejnym pokoleniu – a w wypadku mikro i małych przedsiębiorstw prawdopodobieństwo tego jest znikome. Sukcesja w rodzinach biznesowych i firmach rodzinnych to niezwykle aktualny problem. Pokolenie tworzące prywatny rodzinny biznes po 1989 roku coraz częściej staje przed wyzwaniem związanym z koniecznością „przekazania pałeczki” swoim następcom. W takim procesie nieuchronnie trzeba się zmierzyć z problemami natury prawnej, organizacyjnej, jak i zarządczej.

### 1.1. Bariery w procesie sukcesji mikro i małych firm w Polsce

Sukcesja jest procesem zależnym od różnych czynników. Do najważniejszych z nich należą: strategia i wizja właściciela firmy oraz jego cechy jako przywódcy firmy; posiadany kapitał i kondycja firmy; potencjał w postaci wiedzy i zasobów ludzkich, jak również oferowany produkt na rynku (usługa, wyrób); posiadana innowacyjność przedsiębiorstwa i powiązania (czy zobowiązania) wobec kontrahentów. Najważniejszą rolę w procesie sukcesji odgrywają właściciele przedsiębiorstwa i potencjalni następcy.

Cechami wspólnymi i charakterystycznymi dla mikro i małych firm rodzinnych w aspekcie barier w procesie sukcesji są:

- mała skala produkcji oferowanych produktów/usług,
- nieufność i hermetyczność firmy w połączeniu najczęściej z nepotyzmem w ewentualnych relacjach zewnętrznych,
- brak odpowiedniego kapitału finansowego,
- praca i działania oparte w dużej mierze na żywiołowości i emocjach właściciela (duża elastyczność kosztem braku standaryzacji procesów zachodzących w firmie),
- skupienie się na danym produkcie i klientach często przy braku rozwoju,
- brak wykorzystania ewentualnego wsparcia w obszarach prawnych czy doradczych,

---

<sup>3</sup> *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, red. A. Kowalewska, PARP-PENTOR, Warszawa, grudzień 2009, s. 67.

<sup>4</sup> A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010, s. 54.

<sup>5</sup> A. Budziak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wyd. POLTEX, Warszawa 2012, s. 42.

– często niewystarczający poziom wiedzy, kompetencji i przygotowania pracowników, jak i właścicieli, co szczegółowo opisano w drugiej części artykułu. Zdarza się, że proces sukcesji jest najczęściej wynikiem przypadku czy pojawiającej się okazji i wykorzystania dobrego momentu. W takich wypadkach oraz wtedy, kiedy decyzja o procesie sukcesji jest świadoma i przemyślana, przedsiębiorstwo może napotykać na różnego typu bariery. Podstawowe z nich opisano poniżej.

## 1.2. Kluczowa rola właściciela w procesie sukcesji

Obecni właściciele firm zakładanych na początku lat 90. XX wieku dochodzą do momentu przekazania kierowania firmą swoim następcom, a przynajmniej rozpoczęcia tego procesu – chcąc zachować ciągłość funkcjonowania firmy. Proces sukcesji nabiera szczególnego znaczenia w polskich realiach m.in. z tego względu, że jest on raczej nieznanym właścicielom mikro i małych firm. Stąd ewentualna wizja przekazania firmy oparta jest na wyczuciu i emocjach właściciela, jak i również ewentualnego następcy w kontekście zaspakajania jego potrzeb rozwojowych. Korzystną sytuacją jest kiedy potencjalny następca pracował (czy wspomagał działalność firmy) przez lata w firmie i zna w miarę szczegółowo zasady kierowania i zarządzania nią. W takim wypadku proces sukcesji odbywa się powoli i samoczynnie, a jednocześnie może być na bieżąco korygowany zarówno przez właściciela, jak i następcę. Kiedy jednak potencjalny następca wchodzi do firmy po wielu latach nieobecności w niej, proces sukcesji wymaga należytej analizy i planu rozwoju związanych z nim pracowników. Właściciele firm przekazujący dorobek swojego życia mierzą się często z największym wyzwaniem, jakie do tej pory ich spotkało. Taka sytuacja niesie duży balast emocjonalny, stąd pokusą dla właścicieli i rodzin jest realizacja tego procesu możliwie jak najszybciej i tym samym najmniej boleśnie (w mniemaniu właścicieli) oraz realizacja procesu na ogół we własnym zamkniętym gronie. Zagrożenia takiego procesu są ogromne i skutkują często po czasie negatywnymi konsekwencjami, dotyczącymi wszystkich zainteresowanych. Faktem jest, że większość firm rodzinnych w naszym kraju nie funkcjonuje dłużej jak jedno (maksymalnie dwa) pokolenie.

Szansą na przejście i wzmocnienie rodzinnego biznesu jest przemyślana sukcesja, którą im szybciej właściciel rozpocznie, tym lepiej. W takim wypadku sukcesja jest najczęściej procesem długim, który wymaga przygotowania zarówno po stronie właściciela, jak i odpowiedniego przygotowania następcy (następców). Proces ten, aby skutecznie mógł być zrealizowany wymaga:

- należytej analizy obecnej kondycji firmy,
- doboru prawnych rozwiązań uwzględniających najczęściej interesy wszystkich bliskich członków rodziny,
- zaplanowania i konsekwentnej realizacji działań z umiejętnym dostosowaniem do sytuacji jakie się w trakcie pojawiają,
- doboru kompetentnego zespołu również z uwzględnieniem i otwarciem się na osoby zewnętrzne (prawnicy, doradcy, konsultanci, poplecznicy, itp.).

Proces taki powinien być realizowany cierpliwie, przy konsekwentnej realizacji zaplanowanych działań.

### 1.3. Sposób zarządzania firmą i jej organizacja wewnętrzna

Mikro i małe przedsiębiorstwa w dużej mierze oparte są na żywiołowości, emocjach i tym samym dużej elastyczności firmy, wynikających najczęściej z cech i profilu jej właściciela. Najczęstszym modelem jest firma bez wizji i misji (lub z bardzo ogólną i raczej niewyraźną) oraz bez spisanych wewnętrznych standardów czy schematów działań. Pracownicy często są uniwersalnymi członkami firmy i realizują wyznaczone im zadania, które w zależności od sytuacji i momentu w jakim firma się znajduje mogą być różne. Brak tzw. wewnętrznej dokumentacji, standardów, itp. powoduje, że taki system zarządzania wymaga dużego zaangażowania od właściciela jak i wiele wysiłku w zarządzaniu personelem, który również może korzystać z jego skutków (np. brak znormalizowania i wskaźników wydajności pracy na stanowiskach produkcyjnych typu, np. lakiernik, spawacz może skutkować tempem pracy zależnym od nastroju pracownika).

W tego typu systemach zarządzanie personelem często oparte jest na nepotyzmie i wypracowanych przez lata relacjach oraz najczęściej na patosie i emocjach. Dopóki właściciel firmy czuje wewnętrznie, na podstawie swojej intuicji i znajomości personelu jakie metody dobierać w celu prowadzenia przedsiębiorstwa może ono całkiem dobrze funkcjonować, a nawet się rozwijać.

Problem pojawia się w momencie przekazania władzy następcy. W wypadku braku procedur, standardów i wewnętrznej wyraźnej organizacji procesów oraz narzędzi zarządzania personelem, nowy następca może mieć duże problemy z płynnym przejściem firmy. Trudnym wyzwaniem zarówno dla właściciela, jak i następcy (który najczęściej jest blisko spokrewniony) jest przekazanie przez właściciela swojej „wewnętrznej wiedzy”, którą gromadził i budował przez lata. Proces taki wymaga cierpliwości i dużego zdystansowania emocjonalnego w trakcie procesu przygotowania nowego następcy i transferu wiedzy, metod i doświadczeń. Jeżeli następca (np. syn, córka) wychowywał się w firmie obok ojca, proces ten jest znacznie łatwiejszy, ponieważ zdobywał doświadczenie na bieżąco w praktycznym działaniu. Z kolei w sytuacji kiedy wracają do domu po latach nieobecności (studia, praca w większym mieście) proces taki jest o wiele trudniejszy i wymaga większego zaangażowania po obu stronach. Często przekazanie jest nieudane i albo kończy się upadkiem firmy, albo firma utrzymuje się, ale jest zarządzana zupełnie nowymi metodami wprowadzonymi przez nowego następcę. W celu uniknięcia tego typu sytuacji warto niezależnie od wielkości firmy wprowadzać na bieżąco wewnętrzne standardy pracy, stosować podejście procesowe wraz ze wskaźnikami procesów, wprowadzać sprawdzone i dobrane do skali firmy metody zarządzania personelem (szerzej opisano w pkt. 2). Aspekt emocjonalny zarządzania firmą może być w takim przypadku zminimalizowany (choć nadal może występować), jednak zarówno dla właściciela, pracowników, jak i aspekcie procesu sukcesji zarządzanie taką firmą jest bardziej klarowne, przewidywalne i komfortowe.

### 1.4. Aspekty prawne w procesie sukcesji

Istotnym zagadnieniem w procesie sukcesji są aspekty prawne towarzyszące zmianie pokoleniowej. Kontynuowanie lub też dostosowanie prowadzonej formy

gospodarczej powinno być jednym z głównym filarów bezpiecznego procesu sukcesji dla stron zainteresowanych. Rozwiązanie prawne powinno uwzględniać bezpieczeństwo i perspektywę organizacyjną, podatkową oraz przede wszystkim majątku osobistego członków rodziny (zarówno właścicieli przekazujących władzę w firmie, obejmujących następców, jak i innych zainteresowanych członków rodziny, którzy mogą rościć sobie prawa majątkowe przy tej okazji). W kontekście rozwiązań prawnych ważną kwestią jest zabezpieczenie dochodów i majątku seniorów rodzin biznesowych. Ta kwestia jest o tyle ważna, że najczęstszą formą działalności mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność prywatna – osoba fizyczna, która odpowiada również majątkiem trwałym. Kontynuowanie wypracowanej przez lata marki ma duży sens, jednak wymaga w takim wypadku rozwiązań w obszarze prawnym i podatkowym – szczególnie jeśli chodzi o zabezpieczenie majątku dotychczasowych właścicieli. Własność i majątek właścicieli powinien być w takim przypadku zabezpieczony przed skutkami niepowodzeń i błędów nowych właścicieli – w szczególności we współpracy z klientami dużej wielkości (np. koncerny), które zabezpieczają swoje interesy szczególnie restrykcyjnymi i niekorzystnymi (w przypadku błędu lub reklamacji) umowami.

W dobie rozwiązań prawnym warto również uwzględnić wpływ dotychczasowych właścicieli na dalsze losy wypracowanej przez nich marki w sposób możliwy do pogodzenia z ambicjami ich następców. W praktyce są stosowane rozwiązania hybrydowe, typu powołanie spółki z o.o., która dzierżawi lub ma licencję na wykorzystanie nazwy, obiektów, stosowanie technologii, itp. Inną formą są spółki komandytowe lub też rozwiązania typu spółka z o.o. spółka komandytowa.

W obszarze rozwiązań prawnych w procesie sukcesji warto brać pod uwagę również inne przykładowe aspekty – wymienione poniżej:

- przygotowanie firmy na wypadek niespodziewanej śmierci właściciela (w aspekcie organizacyjnym, podatkowym i bezpieczeństwa biznesu),
- rozwiązanie kwestii sukcesji majątkowej w przypadku śmierci,
- ochrona interesów spółki i pozostałych wspólników w trakcie sukcesji za życia wspólnika oraz na wypadek śmierci wspólnika,
- dostosowanie zapisów w umowach spółek do wyzwań związanych z sukcesją,
- uregulowanie kwestii wstąpienia spadkobierców w prawa zmarłego wspólnika,
- ochrona wspólników mniejszościowych przed niekorzystnymi decyzjami większości,
- ochrona interesów w przypadku spółki przed niekorzystnymi działaniami spadkobierców jednego ze wspólników.

Każde z dostępnych rozwiązań prawnych ma swoje zalety, ale niesie również zagrożenia – stąd ich dobór powinien być indywidualny do firmy, jej sytuacji, kondycji, potrzeb właścicieli, jak i optymalnych możliwości.

## **2. Polityka rozwojowa pracownika w mikro i małym przedsiębiorstwie**

Kurczenie się świata i powszechna globalizacja nie są zbyt łaskawe dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro i małych organizacji. Zmieniające się warunki funkcjonowania firm wynikają z procesów globalizacyjnych, które są główną przy-

czyną zmiany parametrów otoczenia dzisiejszych organizacji<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwa te niejednokrotnie przegrywają walkę z konkurencją, a przecież procesy globalizacyjne będą postępowały niezależnie, dlatego ważne jest, aby sektor mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonował według najnowszych praktyk zarządzania. Jednym z podstawowych warunków odniesienia sukcesu przez małą firmę jest bardzo dobra organizacja pracy, za którą jest odpowiedzialna osoba zarządzająca całym przedsięwzięciem. Kierowanie firmą jest oparte na umiejętności wywierania wpływu na innych, aby podążali w wyznaczonym kierunku, wykonując narzucone im obowiązki. Mikro i małe przedsiębiorstwo powinno mieć przed sobą jasno wytyczone, znane wszystkim pracownikom cele, gdyż tylko dążenie do nich gwarantuje odniesienie sukcesu. Organizacja, która nie stawia przed sobą żadnych wymagań, nigdy nie osiągnie celu, gdyż go po prostu nie ma.

Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy w każdej organizacji to jej zasób strategiczny. To kluczowy potencjał, w który należy i warto inwestować. Ludzie to wyjątkowy kapitał organizacji, wart szczególnych zabiegów, zaś inwestycja w zasoby ludzkie, mimo że z reguły kosztowna, jest wysoce opłacalna. Można śmiało powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju każdej organizacji. Rozwój pracowników powinien być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla samego pracownika<sup>7</sup>. Rozwój zasobu pracowniczego zyskuje obecnie coraz większe znaczenie, niezależnie a może właśnie szczególnie, w czasie spowolnienia gospodarczego. Źródłem przewagi konkurencyjnej mikro i małego przedsiębiorstwa stać się może zdolność załogi do tworzenia innowacji oraz projektowania i wdrażania zmian rozwoju firmy, dostosowując się elastycznie do działalności w warunkach ciągłej zmiany otoczenia. Z kolei wartością dodaną rozwoju zawodowego, dodatkowym plusem dla lepiej wykształconego pracownika jest zwiększenie jego szans na rynku pracy.

Polityka zatrudnienia w mikro i małych przedsiębiorstwach powinna prowadzić do racjonalizacji zatrudnienia zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Ekonomiczna racjonalność zatrudnienia wyraża się w wysokiej wydajności pracy zapewniającej odpowiedni poziom płac realnych i zysków przedsiębiorstwa. Natomiast społeczna racjonalność zatrudnienia przejawia się w uwzględnianiu w pracy elementów humanistycznych, psychospołecznych i socjalnych, tj. pozaekonomicznych potrzeb, dążeń i zainteresowań pracowników<sup>8</sup>.

Rozwój kadr obejmuje wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników. Proces ten ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika<sup>9</sup>. Polityka personalna dla mikro i małego przedsiębiorstwa powinna sprowadzać się do identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach

<sup>6</sup> K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2002, s. 205.

<sup>7</sup> T. Listwan, *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 73.

<sup>8</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 115–116.

<sup>9</sup> A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, s. 24.



firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów.

Zakres przedmiotowy rozwoju zawodowego wiąże się ściśle z potencjałem pracy, który oznacza pewien zakres możliwości, zdolności, sprawności, tkwiący w ludziach, instytucjach, rzeczach. W aspekcie jakościowym obejmuje on takie składniki jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację, z kolei w aspekcie ilościowym – czas pracy. Innymi słowy rozwój zawodowy to wymiar czasu (zarówno poświęconego na naukę, jak i później dzięki zwiększeniu wiedzy zaoszczędzonego) oraz wymiar możliwości, zdolności każdego człowieka do nabywania wiedzy.

Właściwe wykorzystanie systemu zarządzania rozwojem pracownika przez zarządzanie kompetencjami powinno prowadzić do zorientowania działań personalnych mikro i małego przedsiębiorstwa na ciągłe doskonalenie kluczowych umiejętności, rozwijanie postaw i zdobywanie wiedzy przez wszystkich pracowników. Kompetencje są bowiem zasobem niezbędnym do osiągnięcia celów.

Model rozwoju pracownika oparty na kompetencjach jest właściwym narzędziem do planowania ścieżki kariery. Wyznacznikiem konstruowania własnej przyszłości wydaje się filozofia życia, która pełni funkcje jednoczące i harmonizujące dążenia, a także daje pełną świadomość sensu życia. W zależności od wyznawanej filozofii zmienia się również postrzeganie wartości. Niewątpliwie dobór celów zawodowych i proces antycypacji będą zależały od uznawanej przez człowieka hierarchii wartości<sup>10</sup>. Pracownik powinien odpowiedzieć sobie na pytania – co robię w swojej pracy; z kim współpracuję, za co cenią mnie współpracownicy, klienci? Kolejny krok polega na przetworzeniu wizji na konkretny cel zawodowy i osobisty. Następny etap to czas na weryfikację, której dokonuje się przez odwołanie do dwóch kategorii czynników: po pierwsze, do własnych wartości i zasobów, a po drugie, do warunków zewnętrznych, czyli do tego, co wydaje się możliwe w konkretnie konkretnej sytuacji na rynku. Jeżeli z bilansu wynika, że dana osoba ma „nie-dobry” kompetencyjne, plan musi być uzupełniony o rozwój kluczowych kompetencji<sup>11</sup>. Należy pamiętać, że każdy człowiek stanowi niepowtarzalną indywidualność, mającą określony potencjał rozwojowy.

Skutecznym narzędziem służącym do określenia rozwoju każdego pracownika, jak i planowania sekcji jest Indywidualny Plan Rozwoju. Zadaniem tego narzędzia jest utworzenie planu szkolenia i rozwoju odpowiadającego krótko- i długoterminowym celom w zakresie wydajności i kariery pracownika bezpośrednio związanego z działalnością firmy. Indywidualny Plan Rozwoju składa się z kilku kluczowych komponentów:

- szkolenie – działanie krótkoterminowe, to planowana i systematyczna modyfikacja zachowań przez zorganizowane nabywanie doświadczeń, programy i instrukcje umożliwiające poszczególnym ludziom osiągnięcie różnych pozio-

<sup>10</sup> C. Timoszyk-Tomczak, *Strategie konstruowania własnej przyszłości*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 67.

<sup>11</sup> W. Lanthaler, J. Zugmann, *Akcja JA, Nowy sposób myślenia o karierze*, Wyd. Twigger, Warszawa 2000, s. 41.



mów wiedzy, nabywanie umiejętności i kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonywania pracy<sup>12</sup>,

- rozwój – działanie długoterminowe, obejmujące zagadnienia umożliwiające osiągnięcie w przyszłości celów związanych z karierą, sukcesją i są to formy podnoszenia poziomu kształcenia oraz specjalistycznych programów szkoleniowych,
- edukacja – rozwój wiedzy, wartości i pojmowania, które wymagane są we wszystkich aspektach życia,
- uczenie się przez nabywanie doświadczeń – względnie stała zmiana zachowań wynikająca z praktyki lub doświadczenia – jako jeden z najważniejszych procesów adaptacyjnych człowieka.

Proces rozwoju zaczyna się od bardzo istotnej samooceny osobistej i zawodowej. Pracownik powinien najlepiej określić własne zainteresowania, umiejętności, zalety, osobiste priorytety oraz cele krótko- i długoterminowe. Rzetelna samoocena wymaga szczerzej, uczciwej autorefleksji na temat własnej pracy, analizy konkretnych zachowań mających wpływ na wyniki i realizację celów, które pracownik osiąga. Analiza ta prowadzi do przyjęcia osobistej odpowiedzialności za własne działania, podejmowane decyzje i prezentowane zachowania pracownika. Po zidentyfikowaniu celów rozwoju pracownika należy określić działania, które mogą umożliwić ich osiągnięcie i mogą obejmować następujące obszary: szkolenia internetowe, szkolenia, własna nauka oraz rozwojowe projekty.

Programy rozwoju potencjału pracy przygotowywane są pod kątem specyficznych potrzeb danej organizacji, ukierunkowane mogą być w różnym stopniu na doskonalenie wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznych, podnoszenie poziomu świadomości oraz wzmacnianie motywacji do pracy.

Rozwój kariery jest bardzo ważnym narzędziem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Sobór Watykański II stwierdził m.in.: „Człowiek pracując nie tylko przemienia rzeczy i społeczność, lecz doskonali też samego siebie. Jeśli się dobrze pojmuje ten wzrost, jest on wart więcej, niż zewnętrzne bogactwa, które można zdobyć” a Jan Paweł II w swojej encyklice „Centesimo Anno” z 1991 roku wskazuje kapitał ludzki i jego rozwijanie, jako podstawowe źródło bogactwa narodów.

Wzajemne oddziaływania ludzi i podejmowanie decyzji stanowi istotę zarządzania każdej organizacji. Interakcja jest koniecznym warunkiem koordynowania działań ludzi, których celem jest osiągnięcie rezultatów niemożliwych do realizacji przez jednego człowieka. Tak rozumiane zarządzanie, eksponując działania i jego rezultaty, zawsze łączy się z zachowaniem człowieka, tkwiąc tym samym w obszarze nauk o psychologii i socjologii. To właśnie dowodzi, że percepcja, reakcje, zachowania i działania człowieka, wyłączwszy odruchy bezwarunkowe, w każdej płaszczyźnie jego życia pozostają pod takim samym wpływem czynników biologicznych, jak kulturowych. Dziś przydatność wiedzy z socjologii i psychologii dla ekonomii oraz zarządzania staje się ważnym narzędziem w opisie i wyjaśnianiu procesów gospodarczych<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 209.

<sup>13</sup> W. Karbiński, *Rozwój pracownika*, Poradnik 232, Warszawa 2010, s. 25.

Gwałtowność zmian w otoczeniu, nowe technologie i nieustanna konkurencja muszą spowodować zmiany zachowań kierowników, właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw, odpowiedzialnych za właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego. To właśnie dzięki kwalifikacjom, zdolnościom pracowników ukierunkowanym na pożądane zmiany w każdej organizacji można stawić czoła konkurencji i zmieniającemu się otoczeniu. Mikro i małe przedsiębiorstwo staje się obecnie organizacją uczącą się, aby realizować swoją strategię rozwoju. Ucząca się organizacja nie tylko wspomaga uczenie się wszystkich jej członków, ale i sama się przekształca zwiększając swoje szanse i efektywność. Powiększanie wartości kapitału ludzkiego wiąże się z uzupełniającymi studiami, różnymi formami szkoleń i samokształcenia. Wymaga to możliwie wczesnego rozpoznania potencjalnych możliwości i uzdolnień człowieka i możliwie wczesnego ich rozwijania. Służą temu i dobrze sprawdzają się praktyki, jak rotacja ludzi na stanowiskach, delegacja uprawnień w dół – dzielenie się wiedzą, planowanie i realizacja karier zawodowych i awansów, treningi interpersonalne czy oceny pracownicze.

## Podsumowanie

W ostatnim półwieczu system gospodarki rynkowej generuje procesy przyspieszonej globalizacji, której wpływy ujawniają się w każdej realizowanej przez firmę funkcji. Wśród nich szczególne znaczenie ma proces sukcesji a w ramach niego m.in. funkcja personalna, bowiem to pracownicy są podmiotem obecnych zmian. Realizacja podmiotowych wzorców zachowań wiąże się z umiejętnością i pozytywną postawą wobec uczenia się, tworzenia ścieżek karier, realizacji celów osobistych i zawodowych w konkretnej organizacji. Współczesna mikro i mała firma XXI wieku jest zatem organizacją uczącą się. To dzięki wiedzy swoich pracowników proces sukcesji może przebiec efektywnie, a przedsiębiorstwo może stać się innowacyjne, zdolne do szybkich zmian, konkurencyjne i zapewniające satysfakcję swoim klientom, jak i obecnym i poprzednim właścicielom.

## Literatura

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, red. A. Kowalewska, PARP-PENTOR, Warszawa, grudzień 2009.
- Budziak A., *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wyd. POLTEX, Warszawa 2012.
- Daszkiewicz N., *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Karbiński W., *Rozwój pracownika*, Poradnik 232, Warszawa 2010.
- Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja JA, Nowy sposób myślenia o karierze*, Wyd. Twigger, Warszawa 2000.
- Listwan T., *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.
- Luczka T., *Makro- i mikroekonomiczne determinanty kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2002.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010.
- Timoszyk-Tomczak C., *Strategie konstruowania własnej przyszłości*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.

## BARRIERS IN THE PROCESS OF SUCCESSION IN THE MICRO AND SMALL ENTERPRISES

### Summary

In the past half-century the market economy system has generated processes of accelerated globalization the effects of which are visible in each function performed by a company. Among those processes is a succession process which includes, among other things, human resources function as it is the employees being the subject of current changes. Performing subject behavior patterns is related to the skill and positive attitude towards learning, creating career development paths, meeting personal and business goals in a specific organization. The contemporary micro and small company of XXI century is therefore a learning organization. This is owing to the knowledge of their employees that the succession process can be carried out effectively and the enterprise can be innovative, ready for quick changes, competitive and able to satisfy their customers as well as current and former owners.

**Keywords:** process, succession, barriers, development, enterprise, family business

*Translated by Magdalena Kowalewska, Dariusz Ratajczak*