

Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNO-KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZMIAN W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Większość opracowań z zakresu podejmowanej tematyki koncentruje się na barierach rozwoju sektora MŚP [Kosowska 2008, s. 53; Lisowska 2008, s. 295; Safin 2002, s. 175; Stanisławski i in. 2008, s. 83]. Spójrzmy na małe przedsiębiorstwa przez pryzmat szans, przez pryzmat niewątpliwych zalet, które stwarzają okazje do rewolucyjnych zmian i dynamicznego rozwoju. Spójrzmy na społeczno-kulturowe uwarunkowania, które stanowią doskonały grunt współpracy sprzyjającej integracji. A zalet integracji nie trzeba tutaj wymieniać. Może tylko warto nadmienić, że integracja to stan, w którym ludzie są zdolni do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się przed nimi problemów organizacyjnych.

Integracji sprzyja wiele czynników. Z pewnością jest to dobra komunikacja oparta na otwartym dialogu, prawie bycia wysłuchanym i zgłaszania argumentów (a więc czynna partycypacja). Innym elementem są równe szanse członków firmy, co przejawia się w heterarchicznych powiązaniach, elastyczności członków w podejmowaniu ról i zadań oraz wspomagającej roli lidera. Integracja oznacza wykorzystywanie umiejętności i talentów poszczególnych uczestników grupy zgodnie z predyspozycjami. Oznacza też zaangażowanie wszystkich uczestników, wzajemny szacunek oraz odpowiedzialność za podejmowane zobowiązania.

W jakich przedsiębiorstwach poszukiwać lepszych uwarunkowań integracji jak nie w mikro? Szczególnym tego przypadkiem są firmy rodzinne [Safin 2002, s. 41-47]. Właśnie w mikrofirmach istnieją raczej marne szanse na rozbieżność wzorów normatywnych postępowania ludzi i tworzenie się rozłącznych, wzajemnie zwalczających się subkultur uniemożliwiających elastyczne zmiany.

2. Integracja to nie wszystko – mikroklutura

Integracja to jedno, a normy kulturowe sprzyjające zmianom i efektywności to drugie. Jednoczącą, wspólnie podzielaną praktyką mogą być też przecież normy negatywne (np. praktyki donosicielstwa czy też złośliwych działań).

Z punktu widzenia celów opracowania należy zastanowić się jednak nad praktykami kształtującymi normy kulturowe sprzyjające elastycznym, innowacyjnym zmianom. Przecież to zmiany o takim właśnie charakterze są obecnie priorytetem i jednomyślnie dopatruje się w nich szansy na rozwój.

Jak wskazują wyniki badań, w większości firm z sektora MSP, niestety, działania o podłożu społecznym są często zaniedbywane. Wprawdzie większość kierowników ma świadomość wpływu kultury organizacyjnej na sukces organizacji (57%), a nawet deklaruje świadome jej kształtowanie, lecz w rzeczywistości ocena celowych działań w zakresie formowania kultury jest zawyżana, co objawia się w samoistnym powstawaniu form kulturowych niewłaściwie dopasowanych do warunków funkcjonowania organizacji [Pierzchawka 2004, s. 113].

W literaturze przedmiotu nadal niezbyt jasno i precyzyjnie określony jest problem praktycznych możliwości i potencjalnego zakresu kształtowania specyficznego „ducha” organizacji. Warto zatem podejmować wysiłek uświadamiania takich problemów, ponieważ każda próba przyczynia się do systematyzacji niedookreślonego zjawiska kultury organizacji oraz wpływa na wzrost poziomu świadomości kadry kierowniczej co do ich roli w procesie jej kształtowania.

Na proces tworzenia kultury organizacji decydujący wpływ mają jej założyciele [Robbins 2000, s. 243-257], a w procesie kształtowania kultury znaczenia nabiera cała kadra kierownicza (przy czym w rozpatrywanym sektorze sytuacja jest o tyle charakterystyczna, że są to zwykle te same osoby). Menedżer może i powinien aktywnie wpływać na kształt kultury organizacyjnej poprzez szereg działań [Pierzchawka 2004, s. 107-111].

Duże znaczenie ma w tym przypadku tworzenie i upowszechnienie jasnej misji i wspólnej wizji, co motywuje, inspiruje, ukierunkowuje zachowania ludzi oraz integruje ich wokół wspólnych zamierzeń. Ponadto kierownik powinien manifestować własnym zachowaniem wzorce kulturowe sprzyjające zmianom. Ważne jest również zaangażowanie w proces zmian kulturowych poprzez ukazanie zagrożeń uzasadniających potrzebę zmiany, udział podwładnych w podejmowaniu decyzji (partycypacja), a także przybliżanie miejsca podejmowania decyzji do miejsca powstawania problemu. Jak wspomniano, istotny jest też odpowiedni system komunikacji, który wyznacza możliwość udziału pracowników w wymianie informacji o oczekiwanych przez firmę normach i wzorcach zachowań. Znaczące miejsce wśród wymienionych działań zajmuje wsparcie personelu odpowiednią strategią zarządzania kadrami. Strategia ta może istotnie wspomagać przeprowadzanie zmian kulturowych poprzez stabilizowanie i umacnianie nowych elementów kultury. Ważną rolę odgrywają dobór i selekcja, a w późniejszym okresie zatrudnienia – adaptacja, system ocen pracowniczych, szkolenia, a także system motywacyjny [Armstrong 1997, s. 122; Czerska 2002, s. 77-93; Siewierski 1999, s. 8-12].

Niestety, jak wynika z badań, menedżerowie, już w procesie doboru pracowników, nie przywiązują należytej wagi do wyboru osób najlepiej pasujących do kultu-

ry organizacyjnej, a selekcja sprowadza się głównie do analizy dokumentów i rozmowy kwalifikacyjnej, podczas, gdy największą rolę odgrywa wywiad pogłębiony, testowanie czy *assessment center*. Tylko za pomocą takich metod można rozpoznać, czy system wartości kandydata jest podobny do przyjętego w organizacji lub, ewentualnie, czy jest na tyle elastyczny, że może się zmienić. Oczywiście w mikroprzedsiębiorstwach barierą stosowania takich narzędzi są często ograniczenia czasowe i kosztowe, ale jeszcze częściej jest to niestety brak odpowiedniego przygotowania rekrutujących do procesu rekrutacji [Pierzchawka 2003].

Istotnym problemem, który można zaobserwować w mikroprzedsiębiorstwach, jest również zjawisko niechęci wobec korzystania z elastycznych form zatrudniania (np. leasing pracowniczy) jako rozwiązania alternatywnego w ramach doboru nowych pracowników, co w sytuacji widocznego wzrostu udziału tzw. pracowników tymczasowych wydaje się oporem, który należy postrzegać w kategoriach nie wykorzystanej szansy [Żarczyńska-Dobiesz, Janiak-Rejno 2004, s. 167-170].

Warto również zasygnalizować problem lekceważącego podejścia do procesu adaptacji pracowników. Prawie 70% mikro- i małych przedsiębiorstw deklaruje brak konkretnych ram czasowych, jeśli chodzi o przekazywanie informacji nowemu pracownikowi, co wiąże się z brakiem przekazywania informacji w ogóle lub przekazywaniem niezrozumiałych informacji (31%). Tylko 14% menedżerów z mikro- i małych firm deklaruje, że informacje na cel adaptacji pracownika, są specjalnie przygotowane [Żarczyńska-Dobiesz, Janiak-Rejno 2004, s. 171-172]. Wobec tego, iż adaptacja wpływa na skuteczność realizacji pozostałych elementów funkcji personalnej, nieuzasadnione wydaje się pomijanie odpowiednich standardów jakościowych podczas wprowadzania do pracy.

O tym, że szkolenia pracownicze mają spektakularne znaczenie w ramach polityki personalnej, nie trzeba już dziś przekonywać menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw. Mikro- i małe przedsiębiorstwa stanowią w tym zakresie bardziej niedojrzały sektor. W ok. 50% tych firm deklarowane są wprawdzie postawy pro-szkoleniowe, lecz jedynie 29% kadry kierowniczej wymaga od pracowników udziału w szkoleniach, a niewiele ponad 20% zachęca do tego. Pozostałym kierownikom w mikro- i małych przedsiębiorstwach problem ten jest obojętny, a nawet zniechęcają do szkoleń, postrzegając je jako zbędny wydatek [Żarczyńska-Dobiesz, Janiak-Rejno 2004, s. 176-177]. Ciekawe jest również to, że menedżerowie częściej deklarują organizowanie szkoleń dla pracowników, aniżeli sami w nich uczestniczą [Pierzchawka 2004, s. 114].

Liczne problemy w zakresie operowania narzędziami kształtowania kultury organizacyjnej można również dostrzec w obszarze systemów motywacyjnych. Przede wszystkim dotyczą one braku stosowania zróżnicowanych bodźców motywujących, wspólnego ustalania celów oraz podejmowania działań sprzyjających integracji celów osobistych z celami organizacji.

Najczęściej stosowane w mikro- i małych przedsiębiorstwach bodźce to bodźce płacowe, a także pochwały i wyróżnienia, wyrażanie dezaprobaty i upomnienia.

Rzadko stosowane są natomiast bodźce niematerialne, takie jak współzawodnictwo, autonomia działania, awans stanowiskowy, regularne oceny pracownicze czy planowanie karier [Pierzchawka 2004, s. 114]. Ograniczanie się do materialnego motywowania przekłada się na głęboki dysonans pomiędzy celami przedsiębiorstwa i celami pracowników.

Podstawowym problemem, jaki pojawia się w zakresie tworzonych w mikro- i małych przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych jest nie uświadomiona przez kadrę kierowniczą konieczność rozpoznania potrzeb, oczekiwań i motywów pracowników. Poznanie systemów wartości i celów pracowników należy bowiem postrzegać jako warunek konieczny doboru środków motywacyjnych dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Wyniki badań wskazują, iż tylko w ok. 30% przedsiębiorstw z sektora MŚP diagnozuje się oczekiwania pracowników (apriorycznie można przypuszczać, że w tej grupie znalazły się w większości mikrofirmy). Działania te sprowadzają się najczęściej do wykorzystywania wyników obserwacji przez przełożonego i okresowej rozmowy oceniającej. W pozostałych firmach nie dostrzega się natomiast konieczności rozpoznawania oczekiwań pracowników, co jest argumentowane brakiem takich potrzeb lub brakiem fachowej kadry [Pietroń-Pyszczyk 2004, s. 194-196]. W sektorze MŚP nie wykorzystuje się więc w pełni możliwości, jakie daje dobór narzędzi motywacyjnych oparty na analizie oczekiwań personelu. W przedsiębiorstwach, gdzie taka diagnoza jest dokonywana, nie przyjmuje ona też charakteru koniecznych kompleksowych audytów, a sprowadza się jedynie do obserwacji i wprowadzania systemu ocen pracowniczych na zasadzie „lepszy każdy niż żaden”. Brak wsparcia w postaci kompleksowego systemu motywacyjnego w zakresie realizowanej funkcji motywacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach jest zasadniczą barierą możliwości kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Paradoksalnie, ze względu na relatywnie mniejszą liczbę zatrudnionych oraz proste struktury organizacyjne, mikroprzedsiębiorstwa mają sprzyjające warunki do rozwoju otwartej i skutecznej komunikacji, partycypacji o wysokich walorach motywacyjnych czy zaangażowania w proces zmian, co niewątpliwie powinno sprzyjać operowaniu wymienionymi narzędziami kształtowania kultury organizacyjnej nastawionej na zmianę. Jednak w mikroprzedsiębiorstwach nie tylko można zauważyć niedociągnięcia w kompleksowym stosowaniu prezentowanych narzędzi, ale nawet ich całkowity brak – głównie w obszarze funkcji personalnej. Wyniki badań wskazują jednoznacznie przyczyny takiego stanu rzeczy. Fundamentalnym problemem jest niepełna lub źle ukierunkowana wiedza menedżerów na temat kultury organizacyjnej powiązana z niską lub średnią oceną przydatności tej wiedzy w praktyce. Większość menedżerów sektora MŚP deklaruje jednak zamiar zajęcia się obszarem kultury organizacyjnej w przyszłości, argumentując dotychczasowy brak zainteresowania utrudnionym dostępem do źródeł wiedzy o kulturze, przekonaniem, że zjawisko kultury organizacyjnej dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw, brakiem czasu i środków finansowych [Mróz 2004, s. 124-127].

3. Podsumowanie – sens społecznych uwarunkowań mikrofirm

Mimo szczerych chęci podjęcia tematu z optymistycznym akcentem, musimy zauważyć, że mikroprzedsiębiorstwa stoją przed szczególnie trudnymi decyzjami w obliczu konieczności budowania kultury organizacyjnej nastawionej na zmiany. Wydaje się jednak, że rozwiązanie tych problemów tkwi głównie w kompetencjach kadry kierowniczej, a nie w posiadanych zasobach finansowych. Jak się bowiem okazuje, menedżerowie nie posiadają odpowiedniej wiedzy i umiejętności wspomagających zarządzanie przez kulturę organizacyjną, a narzędzia, które służą kształtowaniu kultury, często wykorzystują (jeśli w ogóle) w sposób nieświadomy lub do innych celów. Fakt ten wynika bardziej z braku świadomości menedżerów co do istoty kształtowania kultury organizacyjnej, aniżeli z braku lub ograniczonych możliwości zastosowania niektórych narzędzi temu służących [Pierzchawka 2004, s. 113].

W tym miejscu nasuwa się jeszcze jeden ważny wątek rozważań. Biorąc pod uwagę niepodważalny fakt, że kultura mikrofirmy jest w znacznym stopniu zdeteminowana kulturą narodową [Stańczyk 2007], można odnieść wrażenie, że wszelkie celowe działania oraz kształtowania postaw i zachowań pracowników są ewidentną kwadraturą koła. Oznacza to bowiem, że kultura firmy osadzona jest w szerszym kontekście społeczno-narodowym, na który nie mamy wpływu. Unikanie niepewności, duży dystans władzy, unikanie odpowiedzialności jako głęboko zakorzenione wartości polskiego społeczeństwa [za: Nasierowski, Miłucha 1998] nie rokują nic dobrego w aspekcie nastawienia na zmiany organizacyjne. Ich konsekwencją jest natomiast koncentracja mikroprzedsiębiorstw na przetrwanie (co jest sprzeczne z logiką rozwoju), brak odważnych i marzycielskich wizji przedsiębiorców oraz przestrzeganie szybkich zmian w otoczeniu jako ograniczenie rozwoju [za: Sołoducho-Pelc, 2004, s. 288-300]. Ich konsekwencją jest też pewnie koncentracja polskich badaczy na wyszczególnianiu ograniczeń rozwoju MŚP, zamiast na szansach i rozwoju. Optymistyczne jest jednak to, że ten szerszy kontekst tworzą ludzie, którzy odczuwając większe poczucie własnej wartości, nabeżdżą umiejętności radzenia sobie w sytuacjach niepewnych. To my tworzymy świat, w którym żyjemy, i problemy, których rozwiązania później usilnie poszukujemy.

Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Czerska M., *Proces kształtowania kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Kosowska M., *Problem innowacyjności w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s. 53-60.
- Lisowska R., *Bariery rozwoju firm sektora MŚP w Polsce i możliwości ich pokonania*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Nau-

- kowe nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s. 295-301.
- Mróz J., *Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw a problemy kultury organizacyjnej*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004, s. 124-127.
- Nasierowski W., Mikuła B., *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies” 1998 Vol. 19 No. 3.
- Pierzchawka S., *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, projekt badawczy promotorski nr 2 H02D 033 24, AE, Wrocław 2003.
- Pierzchawka S., *Kształtowanie kultury organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1020, Zarządzanie 2, AE, Wrocław 2004, s. 113.
- Pietroń-Pyszczek A., *Problemy osiągania skuteczności procesu motywacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach (prezentacja wyników badań)*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1020, Zarządzanie 2, AE, Wrocław 2004.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2002.
- Siewierski B., *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 6.
- Sołoducho-Pelc L., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1137, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, AE, Wrocław 2004.
- Stanisławski R., Greta M., Otto J., *Wybrane aspekty rozwoju innowacyjnego małej i średniej przedsiębiorczości w Polsce w warunkach nowej rzeczywistości gospodarczej*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s. 83-92.
- Stańczyk S., *Kulturowe uwarunkowania wyborów strategicznych – kontekst międzynarodowy*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 10.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Janiak-Rejno I., *Współczesne dylematy zarządzania personelem w małej i średniej przedsiębiorczości*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1020, Zarządzanie 2, AE, Wrocław 2004.

CULTURAL CHANGES SUPPORT IN SMALL ENTERPRISES

Summary

The goal of the paper is to present chosen socio-cultural activities that can support micro organizations development. The author emphasizes that most managers in micro enterprises do not have a suitable knowledge about their culture. This leads to overlooking social problems in management.