

**Agnieszka Sokółowska-Durkalec**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: Agnieszka.Sokolowska@ue.wroc.pl

---

## **ZNACZENIE PROCESU ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**

---

### **THE IMPORTANCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT IN CHANGE MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.27

**Streszczenie:** W artykule o normatywnym charakterze zaprezentowano argumenty na rzecz znaczenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie. Przedstawiono w nim obszary integracji i dezintegracji obu procesów oraz wybrane cechy modelu zmiany organizacyjnej opartej na normach i wartościach wzmocnionych zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, zarządzanie zmianą, małe przedsiębiorstwo.

**Summary:** Discussing normative aspects of the research problem, the article presents arguments for the importance of social responsibility management in change management in a small enterprise, together with the elements of integration and disintegration of both processes and selected features of organizational change model based on standards and values strengthened by social responsibility management.

**Keywords:** social responsibility management, change management, small enterprise.

## **1. Wprowadzenie**

Dynamika i wielowymiarowość zachodzących procesów w otoczeniu społeczno-gospodarczym implikuje konieczność zmian we współczesnych organizacjach. Są one zjawiskiem powszechnym, z reguły mają charakter adaptacyjny i/lub antycypacyjny, a ich źródła należy szukać zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu. Organizacjami, których organiczną i podstawową cechą jest zmienność i dynamiczność, są małe przedsiębiorstwa. Specyficzne cechy funkcjonowania i zarządzania tą

grupą przedsiębiorstw sprzyjają świadomemu oddziaływaniu na zachodzące w nich zmiany. Z drugiej, strony tempo i zakres współczesnych zmian wymuszają stałość wartości oraz społecznie odpowiedzialne i zrównoważone działanie. W związku z tym *wydaje się, iż efektywne, ustrukturyzowane i oparte na sekwencji działań zarządzanie społeczną odpowiedzialnością może wspomóc zarządzanie zmianą w małym przedsiębiorstwie*. Oba procesy zarządzania są komplementarne, choć można zaobserwować także wiele elementów rozłącznych. Ponadto *można przypuszczać, że odpowiedzialne zarządzanie wynikające z przestrzeganych wartości i norm organizacyjnych może wzmocnić treść, kierunek i przebieg zmian w małym przedsiębiorstwie*.

Celem artykułu o normatywnym charakterze jest rozpoznanie znaczenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie, poprzez identyfikację obszarów integracji i dezintegracji obu procesów, oraz zaprezentowanie wybranych cech modelu zmiany organizacyjnej opartej na normach i wartościach wzmocnionych zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością.

## **2. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością i zarządzanie zmianą w małym przedsiębiorstwie – ogólne założenia**

Odpowiedzialne zarządzanie uwzględniające potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wymagane jest od każdego rodzaju przedsiębiorstwa. Jednakże nasilające się ostatnimi czasy nadużycia w zakresie etycznego oraz ekonomicznie i prawnie poprawnego zarządzania, zwłaszcza dużymi przedsiębiorstwami, stworzyły niejako nowe możliwości małym przedsiębiorstwom, którym trudno jest konkurować na podstawie materialnych zasobów i podstawowych procesów, do „wykazania się” w tym wymiarze działalności. Szczególny rodzaj relacji międzyludzkich w małych przedsiębiorstwie, bliskość psychologiczna i terytorialna interesariuszy zewnętrznych, a także zazwyczaj wymagana specyfiką zarządzania dominacja społecznych kompetencji przedsiębiorcy stwarzają sprzyjające warunki do wzmocnienia i kształtowania etycznej i kulturowej orientacji w zarządzaniu.

Kompleksowe rozumienie społecznej odpowiedzialności<sup>1</sup> zakłada, iż jest to wielowymiarowe pojęcie, oznaczające ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne

---

<sup>1</sup> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa interpretowana jest na wiele sposobów, począwszy od tzw. klasycznych ujęć zazwyczaj wyraźnie dychotomicznych z dominacją wątków etyczno-filozoficznych lub ekonomicznych [Des Jardins, McCall 1985, s. 44; Friedman 1970; Kung 1999, s. 386; Zbiegień-Maciąg 1991, s. 48–49], poprzez te uwypuklające społeczną reakcję przedsiębiorstwa (i związane z nią działania) w kontekście relacji z grupami interesu, a skończywszy na analizie społecznej odpowiedzialności koncentrującej się na normatywnym ujęciu poprzez położenie nacisku na stworzenie odpowiednich wzorów i mechanizmów ułatwiających przedsiębiorstwom, postępowanie w sposób społecznie odpowiedzialny [Ackerman 1973, s. 88–98; Carroll 1999, s. 268–295; Jones 1980, s. 59–67; Donaldson, Preston 1995, s. 65–91; Freeman, Philips 2002, s. 331–349; Mele 2002; Vogel 1986, s. 142–152; Wartick, Mahon 1994, s. 293–311; Garriga, Mele 2004, s. 52].

zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek). Społeczna odpowiedzialność może być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Wypracowane zasady oraz instrumentarium sprawiają, iż „sprawy” związane ze społeczną odpowiedzialnością traktowane są jako koncepcja zarządzania, realizowana zazwyczaj w ujęciu procesowym. W małym przedsiębiorstwie – w zależności od poziomu dojrzałości odpowiedzialnego zarządzania względem grup społecznych – implementacja i realizacja koncepcji może albo mieć szcątkowy charakter ujawniający się w pojedynczych inicjatywach, zwłaszcza w ramach obszaru ekonomicznego i prawnego (najczęściej wynikający z niskiego poziomu wiedzy przedsiębiorców na temat jej istotności), albo stanowić zbiór nieuporządkowanych acz systematycznych działań uwzględniających obszar etyczny, albo być wielowymiarową sekwencją świadomie podejmowanych aktywności z silnym zaakcentowaniem obszaru filantropijnego i koordynacji wszystkich elementów<sup>2</sup>.

Ów wielowymiarowy proces zarządzania społeczną odpowiedzialnością jako narzędziową warstwę koncepcji podbudowaną etycznymi założeniami można opisać na zbiorze sekwencyjnych etapów, takich jak: identyfikowanie obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego) i podmiotów społecznej odpowiedzialności (podmiotów wewnętrznych: właściciela/i, menedżera/ów, pracowników i podmiotów zewnętrznych: klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd.), planowanie (np.: deklaracja wartości, umiejscowienie celów społecznych w wiązce celów przedsiębiorstwa, opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności itd.), organizowanie (czyli zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji koncepcji: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, rozwiązania strategiczne, integracja w ramach istniejącego systemu zarządzania itd.), kształtowanie (konkretne działania społecznie odpowiedzialne w ramach obszarów dedykowane podmiotom, przy wykorzystaniu wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania) i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności (pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności (ewentualnie raportowanie), analiza i ocena efektów oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień) (por. [Sokołowska 2013, s. 138–139]). Efektem realizacji procesu są wymierne osiągnięcia wynikające z odpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa uzyskane przez odpowiedzialne zarządzanie nim. Mogą nimi być m.in.: wzrost sprzedaży, zwiększenie

---

<sup>2</sup> Wskazują na to wyniki badań literaturowych i empirycznych autorki niniejszego artykułu [Sokołowska 2013]. Wyniki badań empirycznych, o których mowa, są efektem realizacji projektu badawczego własnego finansowanego przez MNiSW w latach 2010–2012, pt.: *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Identyfikacja–ocena–kierunki doskonalenia*. Proces badawczy składał się z kilku etapów: badań wstępnych (lata 2008–2009) i trzech etapów badań właściwych, w czasie których ostatecznie przebadano 187 małych polskich przedsiębiorstw z 12 województw oraz 133 małe przedsiębiorstwa z Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Czech, Norwegii, Hiszpanii, Włoch za pośrednictwem kwestionariuszy ankiety, wywiadu, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadku.

liczby klientów, utrzymanie i/lub polepszenie wizerunku, wzmocnienie sfery społeczno-kulturowej, usprawnienie zarządzania itd. Jednym z obszarów powiązanych z odpowiedzialnym zarządzaniem w małym przedsiębiorstwie jest zarządzanie zmianą. Potrzeba szczególnego traktowania zmian w tego typu podmiotach wynika z ich immanentnej cechy, jaką jest zmienność otoczenia i przedsiębiorstwa i wynikająca z niej dynamika oraz zwinność organizacyjna.

Pojęcie zmiany można definiować ogólnie jako zdarzenie, w wyniku którego stan końcowy jest odmienny od stanu początkowego [Pszczółowski 1978, s. 298], lub każdą istotną modyfikację jakiejś części w ramach wyróżnionej całości [Griffin 2005, s. 392]. Zmiana powinna być monitorowana i odpowiedzialnie przeprowadzana. W kontekście rzeczywistości organizacyjnej jest ona planowaną i kontrolowaną modyfikacją sposobu funkcjonowania organizacji, będącą reakcją na przewidywane, bądź też zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mającą za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji (por. [Wendt 2010, s. 11])<sup>3</sup>. Proces zmian w przedsiębiorstwie zachodzi w czasie całego okresu jego istnienia i jest ściśle sprzężony ze zmianami zachodzącymi w jego bliższym i dalszym otoczeniu, wśród których największe znaczenie mają przemiany o charakterze: psychologicznym, społecznym, kulturalnym, politycznym, technologicznym i ekonomicznym oraz czynniki o charakterze wewnętrznym – poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości, aż po zachowania uczestników organizacji [Bielski 2004, s. 186]. Zmiany mogą zachodzić na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym, mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów [Żbikowski 2004, s. 66]. Potrzeba zarządzania zmianą w małym przedsiębiorstwie, oprócz fundamentalnych przyczyn wynikających ze specyfiki jego funkcjonowania i ogólnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym, wynika z kilku powodów [Cieślik 2015, s. 5]<sup>4</sup>:

- przed firmami z sektora MŚP pojawiają się głównie wyzwania związane z adaptacją do zmian wewnątrz organizacji. Czynnikiem zewnętrznym przedsiębiorstwa przypisują mniejszą rolę, podkreślając jednocześnie konieczność reorgani-

---

<sup>3</sup> Zmiany w organizacji rozważane są w literaturze przedmiotu albo przez pryzmat normatywnego budowania wytycznych wdrażania zmian, gdzie eksplorowane są różne aspekty zmiany, takie jak np.: radzenie sobie z siłami oporu przeciwko zmianom (P.R. Lawrence, J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, A.S. Judson, M. Grelik, B. Wawrzyniak, C. Sikorski, B. Kaczmarek), strukturyzacja procesu przeprowadzania zmian (K. Lewin, E.H. Schein, R.L. Draft, L. Clarke, M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Burnes, E. Nevis), organizacja zmian (A. Czermiński, J. Jamroga, R. Rutka, H. Beniok, J. Rokita) oraz metodyka zmian organizacyjnych (G. Nadler, J. Trzcieniecki, A. Stabryła), albo z perspektywy opisu powtarzalnych cykli zmian starających się wychwycić na tej podstawie pewne obiektywne wzorce zmian (L.E. Greiner, J.R. Kimberly, R.H. Miles) [Przybyła (red.) 2001, s. 238–239].

<sup>4</sup> Powyższe wnioski dotyczą wyników badań empirycznych przeprowadzonych przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety zrealizowanych w ramach projektu pn. „Efektywne zarządzanie zmianą – kluczem do adaptacyjności pracowników polskich przedsiębiorstw w czasach spowolnienia gospodarczego” w grupie 30 małych (83%, w tym 57% – mikroprzedsiębiorstwa) i średnich przedsiębiorstw z województwa podlaskiego w grudniu 2014 roku [Cieślik 2015, s. 6–7].

zacji działań marketingowych oraz tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi;

- wewnętrzne powody wdrażania zmian związane są głównie ze sprawami dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi oraz wprowadzaniem nowych rozwiązań informatycznych;
- utrzymanie optymalnej liczby pracowników stanowi jeden z ważniejszych obszarów w działaniach firmy. Brak stabilności w zakresie zatrudnianego personelu określany jest jako kluczowy impuls stymulujący zmianę;
- działania marketingowe stanowią kluczowy obszar, w którym powinien zostać przeprowadzony proces zmiany;
- firmy w niewielkim stopniu są świadome dostępnych metod wprowadzania zmian;
- największą barierą przy angażowaniu pracowników w proces wprowadzania zmian jest konieczność zdobycia nowych umiejętności i kompetencji kadry zarządzającej oraz zatrudnianego personelu.

Zarządzanie zmianą w małym przedsiębiorstwie wymaga określonych etapów/faz, przez które przechodzi przedsiębiorstwo<sup>5</sup>. Należą do nich (por. [Dziekoński, Jurczyk 2009, s. 77; Kotter 1996, s. 33–158]):

- identyfikacja przyczyn zmian – jest to etap, w którym należy zadać pytania o przyczyny zjawisk, powody i oczekiwania związane z przeprowadzeniem tego procesu;
- planowanie zmian (sformułowanie celów i zakresu zmian) – odpowiada na pytanie, na co zmiana ma mieć wpływ i co powinno jej podlegać, jak zostanie przeprowadzony dany projekt, jakie metody i techniki zostaną wykorzystane, jakie są ramy czasowe przedsięwzięcia;
- organizowanie zmian – jest to przygotowanie przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, zarządczym, ekonomicznym i społecznym do instytucjonalizacji zmian;
- realizacja zmian – czyli osiągnięcie większej efektywności działań poprzez zachowania zorientowane na klienta i produktywność, bardziej efektywne przywództwo i style zarządzania; istotne tu jest też, aby wyraźnie wskazywać powiązania pomiędzy nowymi zachowaniami w organizacji a poprawą jej funkcjonowania, a także koordynować proces zmian;

---

<sup>5</sup> Cykle zmian w organizacji mogą dotyczyć zarówno przeobrażeń, nazywanych przez L.E. Greinera typowymi okresami rozwoju (okresami wzrostu i kryzysu), takimi jak: faza wzrostu przez kreatywność, kryzys przywództwa, wzrost przez formalizację, kryzys autonomii, wzrost przez delegowanie uprawnień, kryzys kontroli, wzrost przez koordynację, kryzys biurokracji i kryzys przez współpracę; jak i fazy rozwoju określone przez J.R. Kimberly'ego i R.H. Milesa jako: przedsiębiorczości, zespołową/zorganizowaną, formalizacji, rozwiniętą [Przybyła (red.) 2001, s. 239–244]. Cykle zmian związane są z cyklem życia przedsiębiorstw i dotyczą zarówno początkowych, jak i dojrzałych, ale i schyłkowych faz ich funkcjonowania.

- kontrolowanie zmian – jest to etap związany z monitorowaniem efektów zmian, identyfikacją ewentualnych rozbieżności między założeniami a ich realizacją oraz podejmowaniem działań korygujących.

Skuteczne, procesowe zarządzanie zmianą w małym przedsiębiorstwie może wspomóc jego adaptacyjność, skrócić czas wprowadzania zmian, wyuczyć nawyku niwelowania oporu wobec zmian, zwiększyć kreatywność pracowników oraz wieloobszarową innowacyjność przedsiębiorstwa.

Zarówno zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, jak i zarządzanie zmianą należą do swego rodzaju „ekstrawagancji” w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem związanej z niskim poziomem świadomości właścicieli-menedżerów o potrzebie oddziaływania na te obszary działalności i wynikającej z niego mocno ograniczonej aktywności w tym zakresie. Istnieje jednakże wiele przedsiębiorstw podejmujących próby realizacji obu koncepcji mniej lub bardziej świadomie i formalnie. Znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie wynika z eksponowania przez przedsiębiorców głównie wewnętrznych zmian, i to o charakterze społeczno-marketingowo-kulturowym.

### **3. Obszary integracji i dezintegracji procesów: zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zarządzania zmianą w małym przedsiębiorstwie**

Ważkość procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą można określić, wskazując obszary integracji i dezintegracji obu procesów. Wydaje się, iż integracja możliwa jest ze względu na następujące kwestie:

- małe przedsiębiorstwo jak każda organizacja jest zbiorem procesów materialnych i niematerialnych;
- identyfikacja procesów i zarządzanie nimi umożliwiają efektywne zarządzanie oraz rozeznanie potrzeby tworzenia wartości;
- procesy zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zarządzania zmianą należą do zbioru procesów niematerialnych;
- specyficzne cechy małego przedsiębiorstwa, takie jak np.: dynamiczność, „zwinność” organizacyjna, elastyczność działania, działalność w bardzo turbulentnym otoczeniu itd., wymagają zarządzania zmianą wspartą zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością;
- specyficzne cechy małego przedsiębiorstwa, takie jak np.: elastyczność struktury organizacyjnej, szczególne stosunki społeczne, brak formalizacji zarządzania strategicznego, ograniczona formalizacja i biurokracja itd., stwarzają podobne warunki do realizacji obu procesów;
- procesy: zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zarządzania zmianą przeplatają się, uzupełniają, są komplementarne;
- postawa właściciela wobec społecznej odpowiedzialności i zmian, na którą składa się wiedza o tych zagadnieniach, związane z nimi kompetencje oraz zachowa-

nie, jest decydująca w podjęciu decyzji o świadomym, celowym i zinstytucjonalizowanym oddziaływaniu na te obszary;

- efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością może doprowadzać do odpowiedzialnego zarządzania, które ułatwi zarządzanie zmianą;
- poszczególne elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością ściśle związane są z elementami zarządzania zmianą, i tak: identyfikacja interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych może wspomóc identyfikację przyczyn zmian w przedsiębiorstwie; planowanie społecznej odpowiedzialności wraz z określeniem wiązki celów oraz wartości i norm ułatwi ustalanie celów oraz zakresu zmian w ramach ich planowania; organizowanie społecznej odpowiedzialności może wesprzeć instytucjonalizację zmian, a kształtowanie społecznej odpowiedzialności wzmocni realizację i koordynację zmian poprzez możliwość wykorzystania „wymiennych” metod, technik i narzędzi; kontrolowanie obu procesów oparte jest na pomiarze i stałym monitoringu ich realizacji;
- reakcja na oczekiwania wielu grup społecznych zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa powinna być dość szybka, podobnie jak reakcja na zmiany;
- w zależności od przyjętej przez przedsiębiorcę optyki, zarówno zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, jak i zarządzanie zmianą stanowią procesy pomocnicze wspomagające, ale i przenikające podstawowe procesy związane z działalnością podstawową (produkcja, świadczenie usług, sprzedaż towarów). W tym kontekście priorytetowe stają się przygotowane do efektywnych zmian, odpowiedzialne zarządzanie podstawowymi procesami;
- oba procesy tworzą wartość dodaną dedykowaną wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom itd.

Dezintegracja procesów może się przejawiać w tym, że:

- społecznie odpowiedzialna działalność zakłada długookresowy wzrost i zrównoważony rozwój, zarządzanie zmianą natomiast niekoniecznie musi być ewolucyjne, dość często w przedsiębiorstwach podejmowane są szybkie, rewolucyjne zmiany;
- incydentalność niektórych zmian może „nie wpisywać się” w poprawną metodycznie koncepcję społecznej odpowiedzialności;
- rewolucyjność zmian może osłabiać morale pracowników oraz system wartości i norm będący treścią koncepcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością;
- przedsiębiorca przeprowadzający zmiany może nie dostrzec związku i potrzeby świadomego i ustrukturyzowanego zarządzania społeczną odpowiedzialnością;
- przy podjęciu decyzji o sformalizowanym zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością z wykorzystaniem międzynarodowych standardów niektóre elementy procesu zarządzania zmianą mogą z nimi nie współgrać, a korzystanie z tego typu instrumentarium może „usztyniać” przedsiębiorstwo itd.

Nie sposób wymienić wszystkich elementów podobieństw i różnic w realizacji przedmiotowych procesów, ale dla ich efektywnej realizacji i współistnienia istotne jest rozpoznanie wspólnych punktów dla optymalnego wykorzystania ich potencjału.

#### **4. Model zmiany organizacyjnej opartej na normach i wartościach wzmocnionej zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie – wybrane cechy**

Komplementarność zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zarządzania zmianą zakłada regułę wzajemności w przenikaniu się i oddziaływaniu obszarów na siebie. Istotnym problemem w podjęciu i systematycznej realizacji etapów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest opór wobec związanych z nimi zmian zarówno inicjującego je przedsiębiorcy, jak i pracowników oraz pozostałych interesariuszy. Natomiast w przypadku zarządzania zmianą problematyczna staje się strukturyzacja procesu zmian w przedsiębiorstwie. Wydaje się, iż przeprowadzanie zmian zorientowanych na normy i wartości<sup>6</sup> wyznawane przez przedsiębiorcę i jego pracowników może zapewnić ich metodyczne i spokojne inicjowanie (tabela 1).

Zdecydowanie łatwiej może przekonać właściciel-menedżer współpracowników o potrzebie przeprowadzenia zmian w określonych obszarach działalności przedsiębiorstwa, jeśli wyznawane są przez niego uniwersalne wartości, takie jak np.: uczciwość, prawdomówność, rzetelność, obowiązkowość, poczucie sprawiedliwości itd., promieniują na całość funkcjonowania organizacji. Wówczas etyczna sfera przenika naturalnie sferę ekonomiczną, zapewniając ład i bezpieczeństwo, niezbędne w przeciwdziałaniu niedookreśloności i turbulencji współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa. Ponadto precyzyjne ustalenie, wsparte opinią pracowników, przyczyn potrzeby zmian zmniejszy bądź zniweluje ewentualne błędy projekcji możliwych wariantów zdarzeń. Zakomunikowanie pracownikom (najlepiej w formie systematycznych spotkań/narad/szkoleń) z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym zamiaru przeprowadzania zmian i związanych z nimi konsekwencji powinno być zaplanowane w najmniejszym szczególe i zrealizowane stopniowo. Zapewne ułatwią to odpowiednie warunki kulturowo-społeczne w przedsiębiorstwie związane z przejawami i konkretnymi działaniami dotyczącymi kształtowania kultury organizacyjnej opartej na triadzie artefakty – normy i wartości – podstawowe założenia, wzmacniającej społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji, a także realizacja funkcji personalnej według modelu kapitału ludzkiego z wyeksponowanym etycznym przywództwem, pracą zespołową, stymulowaniem kreatywności, kreowaniem zaangażowania pracowników, ustawicznym rozwojem, zindywidualizowanymi motywatorami oraz efektywną oceną pracowniczą. Istotne jest też instytucjonalizowanie zmian w postaci wyłonienia osoby/osób odpowiedzialnych za realizację zaplanowanego procesu zmian. W małym przedsiębiorstwie niewątpliwie ułatwi to elastyczna i zazwyczaj nieskomplikowana struktura organizacyjna i powiązana z nią wymiennność ról i zadań pracowników.

---

<sup>6</sup> Jednym z ciekawych modeli podejmujących ten problem jest trójfazowy model zmiany K. Lewina oraz E.H. Scheina, który charakteryzuje sposób przeprowadzonej zmiany zorientowanej na normy i wartości [Przybyła (red.) 2001, s. 246; Lewin 1947, s. 4–5; Schein 1980, s. 243–247].

**Tabela 1.** Zmiana zorientowana na społeczną odpowiedzialność i społeczna odpowiedzialność zorientowana na zmianę – zarys modelu

Faza	Nazwa	Cele pośrednie poszczególnych faz	Wzmocnienie zarządzania zmianą poprzez zarządzanie społeczną odpowiedzialnością
I	Odmrożenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wywołanie niezadowolenia z obecnej sytuacji, przedmiotu zmiany <i>status quo</i>;</li> <li>– zanegowanie dotychczasowego podejścia do wykonywania zadań;</li> <li>– wprowadzanie zaniepokojenia, kryzysu wśród pracowników, których zmiana ma dotyczyć</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie sposobu na wywołanie niezadowolenia, np.: porównanie z wybranym wzorcem, uświadomienie zagrożenia – istotna rola przedsiębiorcy stwarzającego klimat zaufania do wyrażania swojego zdania przez pracowników;</li> <li>– wprowadzenie technik sprzyjających odchodzeniu pracowników od dotychczasowych przyzwyczajeń i sposobów funkcjonowania czy wykonywania pracy – metodyczne i stopniowe wprowadzanie algorytmów nowych zachowań</li> </ul>
II	Konwersja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedstawianie wzorca do naśladowania;</li> <li>– intensywne szkolenie i praca nad zrozumieniem i akceptacją, internalizacją wartości zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie sposobu atrakcyjnego zaprezentowania nowego wzorca – przedstawienie klarownych planów zmian wraz z prezentacją możliwych konsekwencji zarówno in plus, jak i in minus;</li> <li>– prezentacja konkretnych cech nowego wzorca – precyzyjna prezentacja szczegółów nowego wzorca;</li> <li>– opracowanie sposobu na zdobycie poparcia pracowników – kooptacja, uczestnictwo w pracach nad rozwiązaniem, pozyskanie liderów nieformalnych</li> </ul>
III	Zamrożenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrwalenie nowych postaw i zachowań;</li> <li>– nasycenie atmosfery pracy poparciem dla nowych postaw i zachowań, nowych sposobów realizacji zadań;</li> <li>– nagradzanie i wzmacnianie nowych postaw i zachowań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– okazywanie poparcia dla przeprowadzonej zmiany – kształtowanie spokojnych warunków pracy w nowej rzeczywistości;</li> <li>– uwzględnienie nowych zachowań i postaw w systemie motywacyjnym – zindywidualizowanie motywatorów, zachęty dla kreatywności i innowacyjności;</li> <li>– neutralizacja czynników mogących powodować powrót do dotychczasowego i niepożądanego sposobu podejścia do pracy i zachowań – wzmacnianie pozytywnych przejawów przeprowadzanych zmian, bieżąca niwelacja trudności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Przybyła (red.) 2001, s. 246; Lewin 1947, s. 4–5; Schein 1980, s. 243–247].

Zmiany przebiegają według postępujących po sobie faz: odmrożenie – konwersja – zamrożenie. Wypracowanie wynikających z wzajemnego zaufania, sprzyjających zmianom, warunków społeczno-organizacyjnych umożliwi opracowanie sposobu

na odważne wyartykułowanie przez pracowników niezadowolenia, dyskomfortu, zauważonych dysfunkcji w wielu możliwych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa przedsiębiorca, który stwarza klimat dla zgłaszania uwag, poruszania tzw. niewygodnych tematów, konstruktywnej krytyki, czego efektem jest wprowadzanie metod i technik sprzyjających odchodzeniu pracowników od dotychczasowych przyzwyczajęń i sposobów funkcjonowania czy wykonywania pracy (faza odmrożenie). Właściciel wówczas może opracować atrakcyjny sposób zaprezentowania cech i przebiegu algorytmów nowych zachowań oraz uzyskać poparcie pracowników (faza konwersji). Istotne jest utwierdzenie pracowników za pomocą różnych bodźców zewnętrznych w przekonaniu, że nowy sposób ujmowania problemów jest słuszny i pożądany (faza zamrożenie).

Ponadto wydaje się, iż należy wdrożyć całościowe myślenie procesami, to znaczy myślenie i działanie w kategoriach powiązanych ze sobą czynności oraz poszczególnych funkcji zarządzania i obszarów działalności. Wtedy wiązka wartości i norm wypełniających zasady<sup>7</sup> (rzadko kiedy umieszczone w strategii małego przedsiębiorstwa, która zazwyczaj ma charakter wysoce nieformalny) i instrumentarium społecznie odpowiedzialnego zarządzania<sup>8</sup> osadzona w kulturze organizacyjnej może stać się gwarantem zrównoważonego, spokojnego i opartego na społecznym dialogu zarządzania zmianą. Tym bardziej że newralgicznymi kwestiami w przedmiotowych procesach są rola czasu w procesach zmian organizacyjnych oraz typ zmian (rewolucyjne czy ewolucyjne). Rozpatrywanie znaczenia czasu z punktu widzenia efektywności zmiany, a więc jej użytecznych efektów i kosztów, wywołuje wiele wątpliwości i dylematów, z których najbardziej powszechne dotyczą tego, czy zmiana powinna mieć charakter ciągły, czy też incydentalny oraz czy powinna być przeprowadzana w sposób ewolucyjny, czy rewolucyjny. Zmiany ciągłe mogą dawać efekt antycypacji i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz przyzwyczajają pracowników do ciągłej weryfikacji parametrów własnej pracy i innych wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także uodparniają na stres związany z częstymi zmianami. Jednakże w pełnej postaci są mało realistyczne, zazwyczaj bowiem społecznie pożądana jest stabilność i powtarzalność. Zapewnienie przedsiębiorstwu istnienia i rozwoju może dać zinstytucjonalizowanie incydentalnych zmian, dzięki czemu unika się kosztochłonnych zmian pozornych i niepotrzebnych. Tego typu zmiany wdrażane są dopiero w sytuacji, gdy są niezbędne, ich zaś treść i kierunek są czytelne dla pracowników, którzy nie są narażeni na permanentny stres wynikający z ustawicznej zmiany, a zapewnione mają

---

<sup>7</sup> Mowa tu przykładowo o zasadach Okrągłego Stołu z Caux oraz zasadach Global Compact i Sullivana, które określają sposób postępowania związany z budowaniem zaufania w biznesie. Zalecają zachowanie uczciwe, zgodne z prawem, poszanowanie godności osoby ludzkiej oraz środowiska.

<sup>8</sup> Warstwa instrumentalna koncepcji wymaga podjęcia decyzji o zarządzaniu sformalizowanym (przy wykorzystaniu i adaptacji wytycznych międzynarodowych standardów normalizacji i oceny, takich jak m.in.: SA 8000, AA1000, ISO 26000) lub niesformalizowanym przy wykorzystaniu metod i narzędzi zapożyczonych z pokrewnych koncepcji do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, takich jak np.: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, logistyczne itd.

oparcie psychiczne w stabilnych regułach gry rynkowej. Podobnie ewolucyjność zmian, związana z etapowym jej wdrażaniem, daje większe poczucie stałości oraz możliwość uczenia się w trakcie zmiany oraz dokonywania korekt planów wdrożenia wraz ze zmianą obserwowanych parametrów sytuacji, a także mniej zakłóca działalność operacyjną przedsiębiorstwa (por. [Przybyła (red.) 2001, s. 250–252]. Zmiana rewolucyjna jest obciążona bardzo wieloma wadami, zwłaszcza kosztami w sferze społecznej, często rujnującymi trwałość wartości i norm organizacyjnych, a także – jeśli jest nieodpowiedzialnie przeprowadzona – doprowadza do amnezji organizacyjnej i zachwiania jej tożsamości.

## 5. Zakończenie

Zmiana obok stałości jest immanentną cechą zarządzania, zwłaszcza małym przedsiębiorstwem, którego specyfika funkcjonowania pozwala na zaliczenie jej do jednej z jego kompetencji, dającej podstawy do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Zmiana jest funkcją systemu, odnoszącą się do walki z entropią i dążeniem do doskonalenia oraz poprawy swej pozycji w otoczeniu, czyli jest to zarazem celowe i świadome działanie ukierunkowane na przejście ze stanu obecnego do stanu innego (odmiennego). Natomiast zakres i struktura dokonywanych zmian uwarunkowane są tendencjami występującymi w otoczeniu [Kozuch 2011, s. 24]. Istotna jest świadomość istnienia i przebiegu zmian, a także celowe na nie oddziaływanie, które jest procesem nieuchronnym, przenoszącym organizację na wyższy poziom jej zorganizowania, zmieniając jednocześnie elementy jej funkcjonowania. Odpowiedzialność za efektywne zarządzanie zmianą wobec interesariuszy ponosi głównie przedsiębiorca, który swoją postawą przekonuje lub zniechęca do zmian. W utrwalaniu pozytywnego obrazu zmian może pomóc wsparcie instytucjonalizacji norm i wartości związanych ze społecznie odpowiedzialnym zarządzaniem i funkcjonowaniem małego przedsiębiorstwa.

Ze względu na ograniczony zakres opracowania jedynie zasygnalizowano w nim znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie. Dalszego rozpoznania i opisu wymaga wnikliwsza identyfikacja relacji między procesami i ich przebiegiem (na ile możliwe jest wzajemne wsparcie obu procesów), możliwości implementacji modelu zmian organizacyjnych opartych na normach i wartościach wzmocnionych zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością, a także metodycznych i metodologicznych dylematów z nimi związanych.

## Literatura

- Ackerman R.W., 1973, *How companies respond to social demands*, Harvard University Review, vol. 51(4).
- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility – evolution of a definitional construct*, Business & Society.

- Cieślak M., 2015, *Zarządzanie zmianą wśród MŚP – raport*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa.
- Des Jardins J.R., McCall J.J., 1985, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Reston Publishing Company, Belmont.
- Donaldson T., Preston L.E., 1995, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, Academy of Management Review, vol. 20(1).
- Dziekoński K., Jurczyk A., 2009, *Zarządzanie zmianą w procesowych inicjatywach klastrowych*, [w:] *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją*, red. A. Wasiluk, Difin, Warszawa.
- Freeman R.E., Phillips R.A., 2002, *Stakeholder theory: libertarian defense*, Business Ethics Quarterly, vol. 12(3).
- Friedman M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, New York Times Magazine, September 13<sup>th</sup>.
- Garriga E., Mele D., 2004, *Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory*, Journal of Business Ethics.
- Griffin R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jones T.M., 1980, *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*, California Management Review, Spring.
- Kotter J., 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Kożuch B., 2011, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Kung H., 1999, *Pokój na świecie – światowe religie – światowy etos*, [w:] *Idea etyczności globalnej*, red. J. Sekuła, Seculum, Siedlce.
- Lewin K., 1947, *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science*, Human Relations, June.
- Mele D., 2002, *Not Only Stakeholders Interests. The Firm Oriented Towards the Common Good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
- Przybyła M. (red.), 2001, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Schein E.H., 1980, *Organizations Psychology*, 3<sup>d</sup> ed., Prentice-Hall, New York.
- Sokołowska A., 2013, *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*, Monografie i Opracowania, nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Vogel D., 1986, *The study of social issues in management: a critical appraisal*, California Management Review, vol. 28(2).
- Wartick S., Mahon S., 1994, *Towards a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of literature*, Business and Society, vol. 33(3).
- Wendt R., 2010, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zachorek, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., 1991, *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Żbikowski J., 2004, *Teoria organizacji i zarządzania. Zarys wykładów*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.