

Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZMACNIANIE POTENCJAŁU DO ZMIAN W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Warunkiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji jest wprowadzanie zmian właściwych, tj. takich, które jednocześnie mają charakter rzeczywisty, racjonalny, sprawny i godziwy. Zmiany te są potwierdzeniem wewnętrznego ruchu organizacyjnego, którego natężenie jest zależne od wielkości potencjału do zmian, którym dysponuje organizacja, oraz od oddziaływania sił zewnętrznych stymulujących nie tylko poziom tego potencjału, ale także jego wykorzystanie. Organizacje posiadające większy potencjał do zmian mogą szybciej oraz łatwiej osiągać sukces i zapewnić sobie trwały rozwój. Świadomość występowania tej prawidłowości nie zawsze jest uświadomiona przez menedżerów, zwłaszcza właścicieli małych firm, które z natury mają mniejsze możliwości wprowadzania zmian o dużym zakresie. Zarządzający tymi organizacjami na ogół nie znają wszystkich uwarunkowań kształtujących ich możliwości zmian, a wszelkie działania w tym zakresie realizują pod wpływem bieżących trudności lub zewnętrznych, doraźnych impulsów, a nie wcześniej nakreślonej strategii zmian. Stąd też głównym przesłaniem tego artykułu jest określenie istoty potencjału organizacji do zmian oraz wyodrębnienie wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających jego wielkość. Intencją autora jest również wskazanie występowania związku między cechami organicznymi małej firmy a ograniczonymi możliwościami zwiększania jej potencjału do zmian.

2. Potencjał do zmian w organizacji

W literaturze przedmiotu pojęcie potencjału do zmian nie jest wyraźnie zdefiniowane. Większość autorów koncentruje swoją uwagę na czynnikach wywołujących zmiany w organizacjach, lokalizując ich występowanie głównie w otoczeniu organizacji. Niektórzy wskazują na występowanie pewnych sił wewnętrznych samej organizacji, traktując je głównie jako przyczynę zmian, a nie jako składnik potencjału do ich urzeczywistnienia [Zarębska 2002, s. 32]. O potrzebie uwzględnienia potencjału

do zmian w organizacji wspomina L. Clarke, według której tworzą go umiejętności, style, systemy i struktury [Clarke 1997, s. 37]. Wymienione elementy tego potencjału, zdaniem autorki, są stymulatorami planowanych zmian. Bardziej precyzyjne sformułowanie pojęcia potencjału do zmian w organizacji ułatwia jego kształtowanie i wykorzystanie w praktyce zarządzania zgodnie z oczekiwaniami. Jego istotę należy rozumieć jako **ogół możliwości organizacji w zakresie kreowania, projektowania i wdrażania zmian tkwiących zarówno w sferze mechanizmów dostosowawczych organizacji i sił aktywizujących wewnętrzny ruch organizacyjny, jak i w stanie posiadanych zasobów**. Mechanizmy dostosowawcze organizacji i towarzyszące im siły wspierające proces zmian tworzą sferę regulacyjną procesu zarządzania zmianami, w której siłą sprawczą są: funkcjonujące w organizacji systemy zarządzania, kultura organizacyjna oraz osobowość organizacji. Zasobową sferę potencjału do zmian tworzą zasoby: organizacyjne, informacyjne, ludzkie, rzeczowe i finansowe. Czynnikiem integrującym regulacyjną sferę potencjału do zmian ze sferą zasobową są ludzie. Z jednej strony są oni siłą sprawczą realizowanych zmian, z drugiej zaś obiektem zamierzonych modyfikacji, w których zmieniają się wielkość i struktura zasobów ludzkich oraz ich rola w zmieniającej się organizacji. Sfera regulacyjna procesu zarządzania zmianami, mimo że ma charakter endogeniczny, pozostaje pod silnym wpływem zewnętrznych sił aktywizujących ten proces. Siły te mają również wpływ na wielkość potencjału organizacji do zmian, gdyż ich zwiększona aktywność przyczynia się do zwiększenia tego potencjału. Rosnąca dynamika otoczenia, wzrost agresywności konkurencji i oczekiwań klientów oraz osiągnięcia w sferze techniki, technologii i związane z nimi nowe oferty produktów są powodem presji na zmiany wewnątrz organizacji, a tym samym zwiększają wymiar jej potencjału do zmian. Oczywiście oddziaływanie to jest uwarunkowane „czułością” wewnętrznego systemu regulacji zarządzania zmianami na zewnętrzne impulsy, która to „czułość” zależy od elastyczności stosowanych systemów zarządzania i kierowania ludźmi, kultury organizacyjnej i osobowości organizacji. Warto zatem zbadać mechanizm oddziaływania tych zjawisk na kształtowanie potencjału organizacji do zmian, aby chociaż częściowo można było je wykorzystać do jego wzmocnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W zbiorze wymienionych elementów wzmacniających potencjał organizacji do zmian szczególną rolę odgrywają system zarządzania organizacją i związany z nim styl kierowania ludźmi. Systemy zarządzania charakteryzujące się dużym stopniem decentralizacji sprzyjają wyzwaniu oddolnych inicjatyw do zmian zarówno wśród kierowników niższych szczebli, jak i wśród wykonawców. Szczególną funkcję w tym procesie pełnią kierownicy, a zwłaszcza menedżerowie przywódcy, którzy nie tylko mają wizję zmian, ale potrafią do niej przekonać i aktywnie oraz twórczo wykorzystać podległych pracowników. Ich zadaniem jest wyzwalenie energii ludzi na rzecz zmian. Przywództwo jest niezbędne do ukształtowania w organizacji odczucia stałej potrzeby ich wdrażania. Nie wszyscy kierownicy czy też właściciele firm są przywódcami. Przywództwo jest bowiem zbiorem szczególnych cech osobowości, dzięki którym mogą oni w sposób skuteczny powodować oczekiwane zachowania

innych osób. W zarządzaniu zmianami szczególne znaczenie ma przywództwo wizjonerskie, które wymaga nie tylko stworzenia wizji i określenia kierunku zmian, lecz także pozyskania uczestników organizacji na rzecz ich realizacji. Źródłem wzmocnienia potencjału do zmian może być również stosowanie konsultatywnego stylu kierowania ludźmi [Czermiński i in. 2001, s. 128]. Styl ten nie tylko pozwala na szerokie uczestnictwo podwładnych w procesie organizowania ich pracy, ale i umożliwia „kupowanie” pomysłów podwładnych oraz wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności na rzecz rozwiązywania problemów organizacji. Podobnych rezultatów można się spodziewać, stosując partycypacyjny styl kierowania, który charakteryzuje się wysokim poziomem zaangażowania kierownika w sprawy podległego mu zespołu, z równoczesnym ograniczeniem z jego strony działań kontrolnych. Kierownicy stosujący ten styl dbają o rozwój pracowników, powiększanie zasobów ich wiedzy i jej wykorzystanie do osiągnięcia celów organizacji.

Możliwości wzmocnienia potencjału do zmian należy poszukiwać również w sferze kultury organizacyjnej i osobowości organizacji. Traktując kulturę organizacyjną jako zbiór pewnych norm i systemów wartości, które stają się stymulatorami określonych zachowań, można założyć występowanie zależności między wielkością potencjału do zmian a panującą w organizacji kulturą. W zbiorze wyodrębnionych typów kultury organizacyjnej pozytywne oddziaływanie w tym zakresie obserwuje się w przypadku stosowania kultur: ekstrawertycznej, innowacyjnej, zadaniowej, wysokiej tolerancji niepewności czy też kultury osoby [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 64]. W kulturze ekstrawertycznej obowiązuje otwartość na otoczenie, gotowość akceptacji ryzyka związanego ze zmianą oraz preferowanie działań zapewniających osiąganie wartości dodanej. Również otwartość na zmiany, gotowość do podejmowania ryzyka oraz akceptacja zmienności i dynamizm są preferowanymi wartościami w kulturze innowacyjnej. W organizacji, w której dominuje kultura zadaniowa, docenia się wiedzę i kompetencje, a nie pozycje w strukturze czy posiadane wpływy. Występuje szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wrażliwość na zmiany i powszechna kreatywność są ważniejsze od stopnia specjalizacji. W kulturze wysokiej tolerancji niepewności [Sikorski 1999, s. 240] ceni się dużą otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia. Uszanowane jest prawo do ryzyka i odmiennego zdania, co sprzyja wykorzystaniu potencjału intelektualnego podwładnych. Zmianę traktuje się jako szansę, a nie zagrożenie. Liberalnemu zarządzaniu organizacją i dążeniu do wykorzystania intelektualnych możliwości jej uczestników towarzyszy zwykle kultura osoby [Czermiński i in. 2001, s. 599], w której kładzie się nacisk na rozwój osobisty pracowników i stworzenie warunków otwartości, akceptacji i dobrej współpracy.

Pozytywny wpływ przedstawionych kultur na kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji do zmian wynika z ich podstawowych cech, związanych z zapewnieniem warunków do skutecznego dostosowania się organizacji do wymogów otoczenia i zapewnienia w niej integracji wewnętrznej, tak niezbędnej w procesie zmian. Stąd też w organizacjach należy dążyć do zmiany kultur antyefektywnościowych, negatywnych, introwertycznych i zachowawczych. Jednak zmiana kultury

organizacyjnej jest procesem długofalowym i odbywa się w drodze interwencji prowadzących do rozmrożenia dotychczasowego systemu norm i wartości członków organizacji.

Odkrycie nowych kategorii i zjawisk w organizacji zwiększa możliwości wzmocnienia potencjału do zmian. Jedną z nich jest kategoria osobowości organizacji, rozumiana jako całość wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji, w warunkach wyznaczanych przez jej strukturę [Barabasz 2008, s. 158]. Osobowość organizacji, tworząc mechanizmy regulacji zachowań jej członków, może wpływać na dynamikę zmian wewnętrznych i odczuwanie potrzeby ich realizacji. W zależności od typu osobowości organizacji odmienne są warunki do kreowania i wdrażania zmian. Szczególnie sprzyjające są one w organizacjach o osobowości funkcjonalnej, której charakterystycznymi cechami są: ich adaptacyjność, elastyczność, duża reaktywność na zmiany zachodzące w otoczeniu. W organizacji o funkcjonalnej osobowości jej struktura i kwalifikacje personelu są odpowiednie do wyznaczonych zadań. Potencjał materialny i niematerialny w tych organizacjach jest w pełni wykorzystany, a poziom emocjonalnego napięcia nie zaburza procesu realizacji postawionych zadań. Jest to niezwykle ważne w procesie zarządzania zmianami, gdy występowanie elementów ryzyka i niepewności wywołuje zwiększony poziom emocjonalnego napięcia i lęków, nad którymi trzeba skutecznie panować. W organizacjach o funkcjonalnej osobowości skuteczniej można neutralizować siły oporu wobec zmian. Stanowi to potwierdzenie ich większego potencjału do zmian. Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, jego poziom jest wypadkową oddziaływania wielu czynników. Niektóre z nich, a zwłaszcza te, które mają wewnętrzną genezę, można skutecznie kształtować. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają swoją specyfikę, która wpływa na możliwość skutecznego kształtowania ich potencjału do zmian. Poznanie tego wpływu i respektowanie w praktyce zarządzania jest niezbędnym warunkiem ich rozwoju.

3. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw oraz jej wpływ na potencjał do zmian

Małe i średnie przedsiębiorstwa są zinstytucjonalizowaną formą przedsiębiorczości, a ich specyficzne cechy można traktować jako czynniki wzrostu potencjału do zmian lub bariery jego zwiększania. Wśród wielu cech opisujących tego typu przedsiębiorstwa [Safin (red.) 2008, s. 37], które mogą mieć wpływ na wielkość potencjału do zmian należy wymienić: dominację osobowości przedsiębiorcy nad firmą, niesformalizowaną strukturę organizacyjną, ścisłe i niesformalizowane kontakty między kierownictwem przedsiębiorstwa a współpracownikami, szybką reakcją na zmiany otoczenia. Do przedstawionego zbioru cech należałoby dołączyć: relatywnie niski poziom wykształcenia kadry, działanie na podstawie własnej intuicji właściciela, prowadzenie działalności na małą skalę oraz małą dbałość o *image* firmy [Safin 2003, s. 40].

Wymienione cechy organiczne małych i średnich przedsiębiorstw w sposób wielokierunkowy oddziałują na ich potencjał do zmian. Zdecydowanie pozytywne, a więc wzmacniające oddziaływanie tego potencjału można przypisać ścisłym i niesformalizowanym kontaktom między kierownictwem przedsiębiorstwa a współpracownikami oraz szybkiej reakcji na zmiany otoczenia. Cechy te potwierdzają w tym przypadku dużą sprawność mechanizmów przystosowawczych i mobilność sił aktywizujących zmiany w tych organizacjach. Jednoznacznie negatywny wpływ na potencjał do zmian w tych przedsiębiorstwach mają: relatywnie niski poziom wykształcenia kadry, prowadzenie działalności na małą skalę oraz mała dbałość o wizerunek firmy. Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry uniemożliwia wykorzystanie tych źródeł generowania zmian, które tkwią w zasobach wiedzy członków organizacji. W związku z tym potrzeba zmian musi być wywoływana w cyklu dyrektywnym, a więc z pozycji władzy, którą posiada właściciel firmy. Nie zawsze jest to skuteczna forma generowania zmian, zwłaszcza wtedy, kiedy przedsiębiorcy nie posiadają w tym zakresie specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Prowadzenie działalności na małą skalę ogranicza zasobową część potencjału do zmian wyrażonej w liczbie zatrudnionych, posiadanych zasobach finansowych i organizacyjnych. W związku z tym realizowane w małych i średnich firmach zmiany mają najczęściej ograniczony charakter. W organizacjach, które wykazują małą dbałość o wizerunek, potencjał do zmian jest ograniczony. Natomiast dążenie do poprawy *image* firmy wyzwala potrzebę wprowadzania zmian. Pozostałe z wymienionych cech organicznych małych i średnich przedsiębiorstwach, takie jak: dominacja osobowości przedsiębiorcy nad firmą, działanie zgodnie z intuicją właściciela oraz niesformalizowana struktura organizacyjna nie mają jednoznacznego charakteru, jeżeli chodzi o ich oddziaływanie na wielkość potencjału do zmian. Ma ono najczęściej sytuacyjny charakter i powinno być określane w sposób indywidualny.

Szczególne piętno w procesie kształtowania potencjału do zmian małych organizacji gospodarczych wywierają ich właściciele, zwłaszcza wówczas, gdy osobiście nimi zarządzają. Szczególnie jest to zauważalne w początkowym stadium rozwojowym małej firmy, w którym jej właściciel decyduje o wszystkim. Dominujące znaczenie osobowości przedsiębiorcy zaznacza się w paternalistycznym systemie zarządzania firmą, eliminowaniu konsultatywnego stylu kierowania ludźmi oraz preferowaniu w małych organizacjach kultury władzy. Ma ono pozytywne znaczenie dla kształtowania potencjału do zmian tylko wówczas, gdy pracownicy mają niskie kwalifikacje oraz małe zaangażowanie w realizację celów firmy, a jej właściciel ma wyraźnie zarysowaną wizję rozwoju tej organizacji. W pozostałych przypadkach dominująca osobowość przedsiębiorcy ogranicza wykorzystanie wiedzy i kreatywności pracowników na rzecz zmian i rozwoju małego przedsiębiorstwa.

Niesformalizowana struktura organizacyjna (lub najczęściej jej brak) może być z jednej strony uznana za taką cechę małych przedsiębiorstw, która ułatwia szybkie wdrażanie zmian, z drugiej zaś może eliminować możliwości ich generowania, tkwiące w rozbudowanym aparacie kierowniczym. Możliwości takie istnieją w rozbudowanych strukturach, w których zhierarchizowany układ powiązań kierowni-

czych umożliwia specjalizację ról w procesie zarządzania zmianami [Carr i in. 1998, s. 138]. W dużych organizacjach kierownicy najwyższych szczebli, zwani często **inspiratorami**, pełnią funkcję liderów zmian oraz koordynatorów pracy liderów zmian na niższych poziomach organizacji. Mogą oni liczyć na wsparcie kierowników średniego szczebla, pełniących funkcję **orędowników** lub **propagatorów**. Orędownicy zajmują się szerzeniem wizji zmian oraz zapewnieniem w związku z tym sprawnej komunikacji w całym przedsiębiorstwie. Propagatorzy są powołani do podejmowania decyzji w już istniejących strukturach, które to decyzje umożliwiają skuteczne rozwiązywanie problemów dotyczących zmian oraz ograniczanie sił oporu związanych z ich wdrażaniem. Oprócz tego w dużych przedsiębiorstwach istnieją dodatkowe możliwości wspierania zasobów organizacyjnych przez powoływanie zespołów ds. ułatwiania zmian czy też zespołów ds. kierunków doskonalenia przedsiębiorstwa [Grouard, Meston 1997, s. 4]. Ograniczone zasoby organizacyjne małych przedsiębiorstw są jedną z przyczyn ich małego potencjału do zmian. Stąd też możliwości jego skutecznego zwiększenia należy poszukiwać w zewnętrznych siłach aktywizacji procesów zmian w tych organizacjach.

4. Zewnętrzne możliwości wzmacniania potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zewnętrzne możliwości wzmacniania potencjału do zmian małych i średnich przedsiębiorstw mogą ujawniać się w formie naturalnego i niezależnego oddziaływania sił tkwiących w ich otoczeniu lub w drodze świadomych oddziaływań instytucji wspierających rozwój *small businessu*. Pierwsza grupa możliwości wiąże się ze zmianami oczekiwań konsumentów, wzrostem wymagań dostawców oraz presją różnych elementów makrootoczenia na wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwach. Jednak ze względu na ograniczony poziom zasobów organizacyjnych i ludzkich w tych organizacjach, efekt oddziaływania niezależnych sił zewnętrznych na zwiększenie ich potencjału do zmian ma ograniczony charakter. Bardziej skuteczne, a zarazem oczekiwane jest tu instytucjonalne wspieranie części zasobowej posiadanej przez nich potencjału do zmian. Jak wynika z badań [Jaremczuk (red.) 2008, s. 448], prawie 70% przedsiębiorców za podstawową barierę wprowadzania zmian o innowacyjnym charakterze uznaje brak kapitału oraz niewystarczające wsparcie ze strony organizacji sektora okołobiznesowego (37% badanych) oraz małe zaangażowanie organów samorządu terytorialnego (29% badanych). Według tych samych źródeł wewnętrzne bariery wzrostu potencjału do zmian tkwiące w sferze osobowości oraz kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw są postrzegane przez 17% badanych. Występowanie bariery finansowej we wprowadzaniu zmian o innowacyjnym charakterze w tych przedsiębiorstwach potwierdzają dane dotyczące wydatków na tę działalność. Nakłady na innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach w stosunku do wartości sprzedaży są relatywnie mniejsze w porównaniu z tymi, które są ponoszone przez duże organizacje gospodarcze. W 2004 r. przedsiębiorstwa za-

trudniące od 10 do 49 osób wydawały 1,6% wartości sprzedaży na działalność innowacyjną, natomiast poziom tych wydatków w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 49 osób wynosił 3% wartości sprzedaży [*Działalność innowacyjna...* 2006, s. 71].

Infrastruktura instytucjonalna organizacji wspierających działalność innowacyjną jest dość rozbudowana. Tworzą ją instytucje centralne i regionalne. Największy zasięg oddziaływania mają organizacje rządowe, tj. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i Agencja Rozwoju Przemysłu. Pierwsza z wymienionych organizacji zajmuje się świadczeniem usług doradczych i eksperckich, prowadzeniem szkoleń, działalnością promocyjną i informacyjną. Udziela również pożyczek i dotacji podmiotom działającym na rzecz przedsiębiorczości. Działalność Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości polega głównie na udzielaniu pomocy w restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej przedsiębiorstw oraz zarządzaniu specjalnymi strefami ekonomicznymi. Udziela ona również pożyczek, poręczeń i świadczy usługi doradcze oraz prowadzi specjalistyczne szkolenia. Potencjał do zmian małych i średnich przedsiębiorstw jest również wspierany przez organizacje regionalne, takie jak: parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, centra doskonałości oraz specjalne strefy ekonomiczne.

Parki technologiczne są organizacyjną formą przenoszenia osiągnięć nauki na grunt praktyki gospodarczej. Dochodzi w nich do komercjalizacji wyników badań naukowych prowadzonych przez wyższe uczelnie i wyspecjalizowane ośrodki badawcze. Tworzą one zorganizowany kompleks przemysłowy subwencjonowany ze środków publicznych, w którym mikroprzedsiębiorstwa mogą zapewnić rozwój przez wykorzystanie nowoczesnych metod i zaangażowanych technologii. Funkcjonowanie parku technologicznego jest uwarunkowane posiadaniem bazy materialnej w postaci budynków i odpowiedniego terenu oraz koncepcji jego zagospodarowania. Konieczne jest również istnienie formalnych powiązań z instytucjami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi oraz lokalną administracją publiczną i instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość i transfer technologii.

Odrębnymi formami organizacyjnymi wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności są inkubatory przedsiębiorczości i centra transferu technologii. Inkubatory przedsiębiorczości udostępniają swoje obiekty do prowadzenia działalności gospodarczej, świadczą różnego rodzaju usługi wspierające małe przedsiębiorstwa (doradztwo ekonomiczne, finansowe, prawne, patentowe, organizacyjne, technologiczne), udzielają pomocy w uzyskaniu środków finansowych. Centra doskonałości skupiają zespoły naukowe o wybitnych osiągnięciach, zajmujące się problemami badawczymi o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Wykorzystują one zaplecze badawcze różnych instytucji, a ich kierownictwo zapewnia skuteczną koordynację projektów i wyników badań.

Potencjał do zmian w małych przedsiębiorstwach może być również wzmacniany przez ulokowanie ich działalności w ramach specjalnej strefy ekonomicznej. Podmioty gospodarcze działające na ich terenie korzystają z przywilejów (zwolnienia podat-

kowe, możliwość stosowania podwyższonych stawek amortyzacji środków trwałych oraz zaliczania wydatków inwestycyjnych do kosztów uzyskania przychodów), co zachęca je do wprowadzania zmian o innowacyjnym charakterze. Pomimo funkcjonowania dość rozbudowanej infrastruktury instytucjonalnej wspierającej kreowanie i wprowadzanie w małych przedsiębiorstwach zmian o innowacyjnym charakterze, większość z nich realizuje procesy innowacyjne samodzielnie. Jedynie 12,7% małych i 10,1% średnich przedsiębiorstw korzysta z pomocy z instytucji w tym celu powołanych [*Działalność innowacyjna...* 2006, s. 48]. Najdotkliwiej odczuwaną barierą w zakresie zwiększania i wykorzystania potencjału do zmian w tych przedsiębiorstwach jest brak własnych zasobów finansowych (36,4%) lub też pochodzących ze źródeł zewnętrznych (28,5%) [*Działalność innowacyjna...* 2006, s. 87]. W mniejszym stopniu odczuwane są niedobory wykwalifikowanego personelu (8,1%) oraz braki informacji na temat rynków (5,5%) czy też nowych technologii (5,5%).

Małe i średnie przedsiębiorstwa korzystają z różnorodnych źródeł wsparcia finansowego. Są to: dotacje Unii Europejskiej, ulgi i zwolnienia podatkowe, kredyty i pożyczki, poręczenia i inne źródła, w skład których wchodzi dofinansowanie zatrudnienia pracowników przez biura pośrednictwa pracy (PUP) oraz środki państwowych funduszy rehabilitacji osób niepełnosprawnych (PFRON). Jak wynika z badań, podstawowym źródłem zewnętrznego wsparcia finansowego małych i średnich przedsiębiorstw są przede wszystkim kredyty i pożyczki. Stanowią one 54,5% ogółu zewnętrznych środków pozyskiwanych przez średnie przedsiębiorstwa, 39,2% przez małe firmy i 27,6% przez mikroprzedsiębiorstwa. W dalszej kolejności plasują się dotacje unijne, odpowiednio: 54,5% (średnie przedsiębiorstwa), 29,7% (małe firmy), 6,9% (mikroprzedsiębiorstwa), oraz ulgi i zwolnienia podatkowe: 30,3% (średnie przedsiębiorstwa), 25,7% (małe firmy), 6,9% (mikroprzedsiębiorstwa). Środki finansowe pochodzące z funduszy unijnych w niewielkim stopniu są wykorzystywane na wzmocnienie potencjału do zmian. Przeznacza się je przede wszystkim na inwestycje w środki trwałe i pokrycie wydatków związanych z pozyskiwaniem wszelkiego rodzaju certyfikatów. Potencjał do zmian wzmacnia się głównie przez zwiększanie zasobów wiedzy organizacji. Najprostszą formą tego procesu jest korzystanie z usług doradczych i szkoleniowych. W badanej populacji 42 firm tylko połowa z nich przeznaczała je w części na finansowanie tego rodzaju usług.

5. Podsumowanie

Potencjał organizacji do zmian określa możliwości jej rozwoju. Stąd też fundamentalnym zadaniem zarządzających jest zapewnienie jego systematycznego wzrostu. Wielkość tego potencjału w małych i średnich przedsiębiorstwach jest z natury ograniczona i wymaga skumulowanego wzmocnienia ze strony sił wewnętrznych i zewnętrznych, aktywizujących procesy kreowania i wdrażania zmian o innowacyjnym charakterze. Wysiłek właścicieli i zarządzających małymi i średnimi firmami powinien być ukierunkowany na wykorzystanie tych możliwości, które tkwią w zasobach ludzkich i instrumentach miękkiego zarządzania. Wiąże się to z konieczno-

ścią preferowania wizjonerskiego przywództwa, stosowania konsultatywnego i partycypacyjnego stylu kierowania ludźmi, konsekwentnego kształtowania kultury i osobowości organizacji sprzyjającej jej innowacyjności oraz systematycznego powiększania zasobów wiedzy postrzeganej zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i instytucjonalnej. Sfera regulacji potencjału do zmian powinna być wspierana również przez zwiększenie posiadanych zasobów informacyjnych i finansowych. W oddziaływaniu zewnętrznym w procesie kształtowanie tego potencjału należy zwrócić uwagę na: zwiększenie publicznej pomocy finansowej na działalność innowacyjną małych przedsiębiorstw, upowszechnienie wśród właścicieli firm wiedzy na temat możliwości merytorycznego wsparcia ze strony organizacji tworzących system wspierania innowacji oraz zapewnienie trwałych więzi informacyjnych małego biznesu z jego otoczeniem.

Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, AE, Wrocław 2008.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1997.
- Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2003.
- Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2008.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Szara K., *Przedsiębiorca jako inicjator zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Zarebska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

INCREASING THE POTENTIAL FOR CHANGES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

Small- and medium-sized enterprises have a limited potential for change. The structure of potential and possibilities to enhance it were presented in this article. Special attention was paid to the importance of business environment for implementation of this process.