

Michał Organa, Michał Góralski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTURA ORGANIZACYJNA W PROCESACH ZMIAN MAŁYCH FIRM

1. Wstęp

Przedmiotem artykułu są problemy społeczno-kulturowe zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach. Autorzy skoncentrowali się na ustaleniu znaczenia kultury organizacyjnej w procesie przygotowywania i wdrażania zmian, jak również roli poszczególnych pracowników w burzliwych okresach transformacji przedsiębiorstwa. W efekcie – zdefiniowano w artykule pojęcie mikrokultur i ich wpływu na „ducha organizacji” z perspektywy zachodzących w przedsiębiorstwie zmian. Uznane definicje i opinie skonfrontowane zostały z doświadczeniami praktyków biznesu. Przedstawiono przykłady realnych problemów oraz sposobów radzenia sobie z nimi przy wykorzystaniu specyficznych metod powstałych w badanej firmie. Artykuł podzielony został na dwie główne części. Pierwsza to blok teoretyczny, zawierający opis ważnych z punktu widzenia referatu definicji i podejść do problematyki zmian i kultury organizacyjnej. Druga to studium przypadku małej polskiej firmy działającej w sektorze usług rachunkowych.

2. Kultura organizacyjna a zmiana

2.1. Kultura organizacyjna w procesie zmian

Na obecnym rynku większość firm, a raczej tworzący je ludzie – zmagają się z ciągłymi zmianami, dotyczącymi właściwie wszystkich aspektów ich działań. Globalizacja, postęp technologiczny, informatyzacja, modyfikacje przepisów, presja otoczenia czy różne upodobania klientów to niektóre determinanty płynnego dostosowywania się organizacji, poprzez wzrost elastyczności i adaptacyjności. Zmiany są zwykle trudne do wdrożenia – wymagają dobrego planowania, wiedzy, przełamania psychologicznych barier. Należy je jednak postrzegać także jako sytuacje tworzące nowe warunki rozwoju dla firm oraz ich pracowników [Gableta 2003, s. 70].

Dla małych organizacji utrzymanie wysokiej elastyczności jest zatem kwestią przetrwania. Nie należy już zadawać pytania: „Czy należy być elastycznym?”, a raczej: „Jak kształtować organizację, by była odpowiednio elastyczna?”. Przy takich pytaniach najlepszym rozwiązaniem jest wprowadzanie elastycznych form organizacyjnych i dostosowywanie zatrudnienia do nowych warunków otoczenia [Filipowicz 2006, s. 96]. Potwierdzają to słowa Druckera [1995]: „Z okresu wielkich transformacji zwycięsko wyjdą tylko te firmy, które wykażą się odpowiednią elastycznością”. Ową „odpowiednią elastyczność” w małych przedsiębiorstwach można zaś osiągać także poprzez działania skierowane na pracowników, których zmiany będą bezpośrednio dotyczyć.

Należy jednak pamiętać, że podczas wdrażania zmian nie powinno się dążyć jedynie do szybkiej poprawy ekonomicznej kondycji przedsiębiorstwa. Nie można bowiem marginalizować udziału czynników niematerialnych. Na myśl przychodzi tu dwa podejścia do tematyki zmian: teoria E, czyli podejście ekonomiczne, oraz teoria O, czyli podejście od strony możliwości organizacyjnych [Beer, Nohria 2000, s. 133-141]. W przypadku małych firm zdecydowanie rozsądniejsze wydaje się działanie w myśl teorii O, czyli m.in. tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się pracowników [Luecke 2003, s. 22]. Jest to proces długofalowy, nastawiony na zwiększanie zaangażowania w zmiany i usprawnianie działalności od najniższego poziomu. Według Scheina [2004, s. 115-148]: „Kultura organizacji jest to zbiór fundamentalnych założeń odnośnie wartości i norm postępowania, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej”. Jest ona swoistym spoiwem, określanym nieraz metaforą „kleju organizacyjnego”, pomagającego dopasować różne elementy organizacji i osobowości ludzi [Kilmann, Santon, Sarpa 1985]. Kultura organizacyjna umożliwia też odbudowę porządku i więzi wewnątrzorganizacyjnych naruszanych przez zmiany, co czyni z niej potężne narzędzie, które należy odpowiednio wykorzystywać.

W zarządzaniu zmianami mamy także do czynienia z negatywnymi dla organizacji skutkami społeczno-kulturowymi. Najbardziej widoczny jest opór pracowników, znacznie spowalniający proces modyfikacji. Najważniejszych jego przyczyn szukać można w kilku grupach czynników związanych z pewnymi ludzkimi cechami i potrzebami. Zalicza się tutaj m.in.:

- przyzwyczajenia – tendencje do rutynowego działania,
- lęk przed nieznanym – obawa przed niejasnością i komplikacjami,
- potrzeby bezpieczeństwa – związane z poczuciem stabilności, które zmiany niejednokrotnie naruszają,
- selektywne przetwarzanie informacji – w okresach zmiany niektórzy zauważają tylko to, co chcą, niewygodną resztę po prostu ignorując,
- czynniki ekonomiczne – odnoszące się szczególnie do strachu pracowników przed obniżeniem poziomu wynagrodzeń [Beck 2006, s. 19].

W świetle tych informacji konieczne stają się działania pozwalające niwelować wspomniany opór. Możliwe jest to m.in. poprzez skoncentrowanie się na kilku aspektach:

- na odpowiednim kształceniu pracowników – celem podniesienia ich umiejętności pracy w zespole i wykorzystywania dostępnych informacji,
- na stylu kierowania – skupianie się na podnoszeniu poziomu partycypacji pracowniczej, usamodzielnianiu zatrudnionych,
- na rozwiązaniach organizacyjnych – zastępowanie tradycyjnych, sztywnych struktur elastycznymi więziami kooperacyjnymi [Nogalski 2004, s. 23].

Wiele badań potwierdza, że da się zauważyć inne niż kilka lat temu podejście do pracownika, jednak nie jest ono dostatecznie dobre, aby sprostać wyzwaniom współczesnego polskiego rynku. W świetle podziału kultury organizacyjnej według Handy'ego, można stwierdzić, iż niestety ciągle przeważa kultura roli, dominuje bezosobowość, sztywny podział obowiązków oraz skostniała hierarchia, nie zaś kultura zadań, gdzie podstawową wartością są kompetencje pracowników [Handy 1992].

Konkludując, łatwo zauważyć, że kultura organizacyjna może znacznie utrudniać zmiany, ale dobrze zaplanowane i prowadzone przekształcenia zapewniają jej cenne wsparcie. Taka sprzyjająca kultura nosi miano kultury zmian [Masłyk-Musiał 2003, s. 130]. Jej wdrażanie oraz samo dążenie do osiągnięcia takiego stanu staje się powoli kluczowym zadaniem właścicieli oraz menedżerów małych firm.

2.2. Mikroklutura w małych firmach i jej rola w procesie zmian

Niewielkie przedsiębiorstwa są wyjątkowo narażone na wpływ negatywnych czynników z ich otoczenia. W Polsce ostatnie lata to czas wyjątkowy dla tych organizacji. Akcesja do Unii Europejskiej wymusza na nich przystosowanie się do konkurencji na otwartym rynku z większymi firmami. Wciąż niedostosowane przepisy prawne z pewnością nie są ułatwieniem – działania kolejnych rządów RP nie przyniosły większych efektów w postaci sprzyjających rozwiązań w kodeksie pracy, promowania przedsiębiorczości czy też znaczących ulg dla właścicieli. Co ważne, w dużych korporacjach wprowadzane są systemy monitoringu otoczenia, na które małe przedsiębiorstwa rzadko mogą sobie pozwolić. Siłą rzeczy funkcje śledzenia zmian i antycypowania przyszłych trendów przechodzą na właścicieli oraz menedżerów [Roth, Kurtyka 2008, s. 148]. Tylko taka postawa w połączeniu z elastyczną strategią pozwala sprawnie konkurować z innymi.

Ważną cechą małych firm jest istotny wpływ każdego pracownika na jej ogólną działalność. Najważniejszy decydent to najczęściej właściciel, wiodący prym wśród załogi, będący nieformalnym bądź formalnym przywódcą. Poza wspomnianymi funkcjami angażuje się on również w bieżące sprawy. Konsekwencją jest naturalne niwelowanie dystansu władzy oraz występowanie nieformalnych zależności (koleżeńskie relacje, nieformalna komunikacja). Dlatego też znaczenie każdego pracownika jest tu zdecydowanie większe niż w dużej korporacji.

W małych firmach w sposób szczególny widać, że na płaszczyźnie: kultura organizacyjna – jednostka, zachodzi swoiste sprzężenie zwrotne. Z jednej strony kultura całej organizacji wpływa na każdego pracownika, co skutkuje m.in. wspólnymi war-

tościami biznesowymi, charakterystycznym językiem oraz podobnymi procedurami działania. Z drugiej strony każda osoba wyróżnia się odrębną kulturą, z własnym punktem widzenia i wyznawanymi wartościami, mogącą wpływać na całą organizację. Autorzy postanowili użyć tutaj określenia: „mikrokultura”, rozumianego jako: „respektowane przez danego członka organizacji przekonania normatywne i przekonania dyrektywne, które w sposób subiektywny, a więc zależny od chwilowej percepcji sytuacji przez danego członka organizacji, ale i racjonalny, regulują praktykę społeczno-organizacyjną tego członka organizacji” (na podstawie definicji Kmita [Banaszak, Kmita 1994, s. 43]).

Ze względu na opisaną wyżej cechę małych firm łatwo przyporządkować każdego pracownika do określonej roli, jaką pełni on w procesie zmiany. Wedle znanej klasyfikacji wyróżnić można:

- agentów zmiany – widzą potrzebę zmian, komunikują je innym i potrafią skutecznie przeprowadzać (zwykle są to osoby myślące „inaczej”, kreatywne, mające posłuch, wiedzę, pomysły oraz dar przekonywania),
- oponentów zmiany – przeciwników, starających się uniemożliwić przeprowadzenie zmian poprzez opór bierny (zmniejszenie wysiłków, wolniejsza praca) lub czynny (otwarty sprzeciw, strajk); takich pracowników należy nakłonić do współpracy bądź w skrajnej sytuacji usunąć z firmy,
- szeregowych pracowników – których nakłanianie się do założonych racji, motywuje, którym wyjaśnia się cele, pamiętając, że nie jest to szara masa, lecz zbiór odrębnych jednostek [Luecke 2003, s. 97-113].

Bardzo istotną grupę stanowią agenci zmiany. Niekiedy określa się ich mianem „katalizatorów” bądź też „konstruktorów mostów”, po których inni mogą przejść [Rogers 1983, s. 315-316].

Podsumowując tę część, warto zauważyć za Skalikiem, że „jeśli występujący w organizacji typ kultury organizacyjnej nie ma charakteru proefektywnościowego, to należy dążyć do jego zmiany”, co wymaga stworzenia sprzyjających warunków, czyli odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz polityki personalnej [Skalik 2007, s. 410]. Temu ostatniemu aspektowi (pracownikom) należy się szczególna uwaga, gdyż jak twierdzi Clarke: „jeżeli *struktura* stanowi szkielet organizacji, a *proces* jest systemem nerwowym [...], wtedy *ludzie* są krwią i organami”. Bez zrozumienia zasad funkcjonowania zespołów i jednostek oraz bez umiejętności mobilizowania ich energii, żadna zmiana nie przyniesie trwałych efektów [Clarke 1997, s. 52].

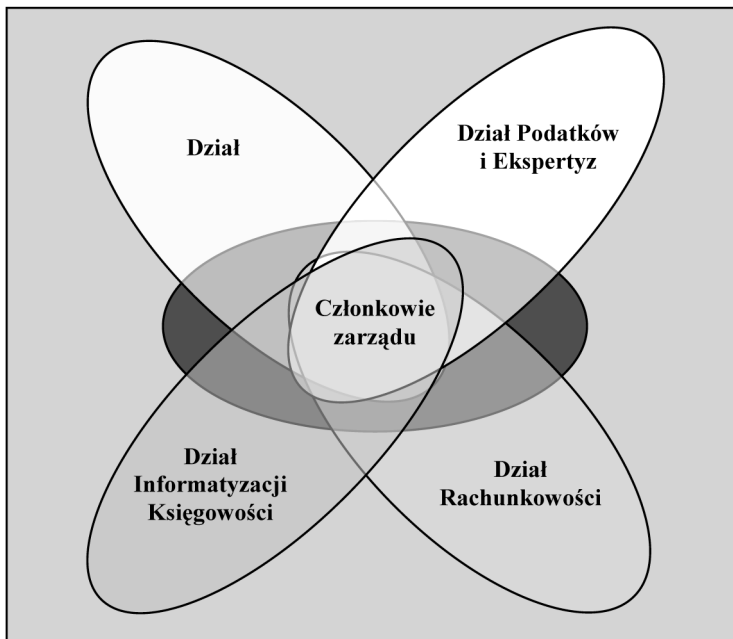
3. Wpływ mikrokultur na działanie organizacji – studium przypadku

Przedsiębiorstwo X powstało w 2000 r. z inicjatywy dwojga biegłych rewidentów, współpracujących wcześniej w innej firmie. Forma prawna działalności przedsiębiorstwa X to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, z wpisem do Krajowego Rejestru Sądowego i kapitałem własnym wynoszącym 50 tys. zł. Przedsiębiorstwo

X znajduje się na liście podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych mocą uchwały Krajowej Rady Biegłych Rewidentów. Według danych na koniec listopada 2008 r., przedsiębiorstwo X zatrudnia 12 osób pracujących w czterech działach: audytu (5 osób), podatków i ekspertyz (4 osoby), rachunkowości (2 osoby), informatyzacji księgowości (1 osoba). Przedmiot działalności przedsiębiorstwa można podzielić według rodzajów świadczonych usług na pięć głównych gałęzi: (1) związanych z audytem i badaniem sprawozdań finansowych, (2) z doradztwem podatkowym, (3) z ekspertyzami finansowymi i gospodarczymi, (4) z wdrażaniem systemów rachunkowości oraz (5) z informatyzacją księgowości.

W przedsiębiorstwie X trudno odnaleźć cechy konkretnej struktury organizacyjnej, ale można uznać, że występuje tu struktura z dominującą rolą elementów struktury liniowej i struktury zadaniowej [Nalepka 2001]. Członkowie organizacji są zgrupowani w czterech działach wyodrębnionych według rodzaju świadczonych usług, jednak w związku z niewielką liczbą zatrudnionych działy te pozbawione są kierowników. Wszyscy pracownicy odpowiadają przed dwoma członkami zarządu. Członkowie zarządu oprócz swoich podstawowych funkcji wykonują również zadania we wszystkich działach przedsiębiorstwa, co prezentuje rys. 1.

Choć rozgraniczenie zadań i odpowiedzialności pracowników jest wyraźne, to nie dotyczy ono członków zarządu, którzy angażują się w działania niemal każdego



Rys. 1. Schemat funkcjonalno-organizacyjny przedsiębiorstwa X

Źródło: opracowanie własne.

pracownika firmy. Droga przepływu informacji jest krótka, jednak często dochodzi do zakłóceń związanych z odmiennymi kompetencjami osób zatrudnionych w różnych działach. Jest to wyraźnie widoczne zwłaszcza w przypadku przepływu informacji między działami audytu oraz podatków i ekspertyz, kiedy informacje sformułowane w języku biegłych rewidentów są interpretowane przez doradców prawnych i odwrotnie. Cechy struktury zadaniowej ujawniają się przede wszystkim w przypadku świadczenia przez firmę kompleksowych usług z zakresu ekspertyz prawno-finansowych. Wtedy wokół jednego z dwojga członków zarządu gromadzony jest zespół na potrzeby konkretnego zlecenia, a drugi członek zarządu zajmuje się prowadzeniem pozostałych spraw spółki.

Wyniki obserwacji przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X wskazują, że jako mała i stosunkowo młoda organizacja, nie posiada ona w pełni ukształtowanej kultury organizacyjnej. Począwszy od artefaktów, przez obszar norm i wartości, a na założeniach skończywszy, trudno dostrzec jednoznaczne zależności czy podobieństwa nie tylko między działami, ale nawet pracownikami. Naturalne jest, że nawet osoby z tych samych działów posiadają bardzo podobne wykształcenie i umiejętności, a ich doświadczenia zawodowe są zbliżone, jednak prezentowane przez nich postawy czy cechy osobowości bywają skrajnie różne. Jest to dobry prognostyk w kontekście możliwości zainicjowania niezbędnych zmian, ze względu na mnogość potencjalnych do nich impulsów. Świadczy to bezsprzecznie o (nieuświadomionej do końca) elastyczności tej organizacji.

Wywiady przeprowadzone w przedsiębiorstwie X wskazują, iż tak małej grupie specjalistów, zatrudnionych w aż czterech działach, niezmiernie trudno jest narzucić wspólną kulturę. W przypadku małych przedsiębiorstw potrzebne jest narzędzie, które nie stara się arbitralnie opisać pewnych typów kultury, potem zaś przyporządkować do nich kulturę konkretnej firmy, jak w typologii proponowanej przez Deala-Kennedy'ego [Stoner, Freeman, Gilbert 1997] czy Harrisona i Handy'ego [Handy 1976]. Mało skuteczna jest też koncepcja Ansoffa, który grupuje członków organizacji w pewne kultury cząstkowe, wynikające ze specyfiki wydziałów, w których są zatrudnieni, a następnie na tej podstawie formułuje wnioski dotyczące kultury całej organizacji [Ansoff 1985]. Potrzeba modelu, który pokaże bezpośredni wpływ kultury jednostki na kulturę całości, a więc zaprezentuje kulturę całościową nie jako wypadkową jej części, lecz jako zbiór indywidualnych kultur jej członków, tzw. mikrokultur.

Griffin i Moorhead [1992] podkreślają, że kultura organizacyjna powstaje przy założeniu firmy, a jej pierwotnym źródłem są twórcy organizacji. W małych przedsiębiorstwach istnieje zatem uzasadnione logicznie podejrzenie, iż mikroultura pewnych jednostek w organizacji (innych niż założyciele) może znacząco wpływać na kulturę pozostałych osób, a więc i całego przedsiębiorstwa, stanowiąc wtórne źródło kultury. Tezę tę zdają się potwierdzać zaobserwowane w przedsiębiorstwie X przypadki takiego wpływu, które w konsekwencji prowadziły do zmian w całej organizacji i w jej działaniach. Zgodnie z wcześniej omówioną koncepcją, odnoszącą

się do reakcji na zmianę, warto wykorzystać podział na agentów zmiany, oponentów i szeregowych pracowników, aby opisać przypadki różnych postaw zaobserwowanych w przedsiębiorstwie X.

Ciekawy przykład agenta zmiany można było dostrzec, kiedy pojawił się w firmie nowy pracownik działu podatków i ekspertyz. Osoba ta szybko przyswoiła sobie codzienne obowiązki, co więcej – w kolejnych tygodniach pracy prowadziła coraz żywsze dyskusje z przełożonymi, dotyczące drobnych zmian, możliwych do zaimplementowania w organizacji. Po pewnym czasie członkowie zarządu powierzyli jej zadanie sporządzenia, tzw. listy udoskonaleń organizacyjnych i możliwości ich wprowadzenia. Mimo braku podobnych doświadczeń po kilku tygodniach osoba ta zaprezentowała projekt zmian na tyle dobry, iż członkowie zarządu zaakceptowali go niemal bezkrytycznie. Zmiany dotyczyły m.in.:

- przepływu informacji – odbywał się teraz nie tylko za pomocą poczty elektronicznej, ale również komunikatorów internetowych,
- przygotowania wspólnego dla wszystkich działów modelu sporządzania ofert bezpośrednich i przetargowych,
- stworzenia wewnętrznej bazy danych, zawierającej najnowsze przepisy oraz dokumentacje wykorzystywane przy świadczeniu usług.

Powyższe propozycje to częściowe odpowiedzi na przytoczone wcześniej pytanie – jak kształtować odpowiednią elastyczność organizacji. Takie rozwiązania, pomimo czasochłonnego wprowadzania, przygotowują i uodparniają firmę na wiele nieprzewidywalnych ewentualności. Nowy pracownik wniósł do organizacji ciekawe usprawnienia, ale co ważniejsze, inni zaczęli wykazywać skłonność do wyrażania swych pomysłów odnośnie do udoskonaleń. Mikroklutura pracownika wpłynęła niczym katalizator na uśpione cechy mikroklutur innych osób. Skłoniło to zarząd do organizowania comiesięcznych spotkań, na których wspólnie z zatrudnionymi rozpatrują zgłaszane pomysły dotyczące prowadzenia firmy.

Za interesujący przykład szeregowego pracownika uznać można osobę z działu audytu, zatrudnioną w przedsiębiorstwie zaraz po rozpoczęciu działalności w 2000 r. Na ogół nie wyrażała ona głośno swoich poglądów – trzymała się na uboczu życia towarzyskiego firmy. Wielokrotnie proszona o wyrażenie poglądu na planowane zmiany, odpowiadała wymijająco, nie chcąc jednoznacznie określić swojego stanowiska. Sytuacja zmieniła się, gdy z działu audytu odszedł długoletni znajomy wspomnianej osoby, a na jego miejsce zatrudniono nowego pracownika. Nagle dotąd obojętnie akceptująca wszystko jednostka przestała być szeregowym pracownikiem i zaczęła uczestniczyć w dyskusjach dotyczących przyszłości firmy. Z pewnych przyczyn mikroklutura pracownika, który odszedł, nie pozwalała jej na ujawnianie wyraźnych cech swojej mikroklutury. Ponadto osoba ta zaproponowała, że stanie się opiekunem nowo zatrudnionego przez pierwszych sześć miesięcy jego pracy. Rola mentora sprawdziła się tak dobrze, że postanowiono przydzielać opiekunów każdemu nowemu pracownikowi.

Przykładem oponenta zmian może być pracownik działu rachunkowości, który pracował w przedsiębiorstwie X zaledwie od kilku miesięcy, lecz sumienną pracą szybko zyskał uznanie kolegów. Problemy zaczęły się, gdy zarząd postanowił o zmianie metod wdrażania u klientów systemów rachunkowości na bardziej zinformatywowane, ale zarazem mniej zunifikowane. Owemu pracownikowi bardzo nie spodobał się ten pomysł, dlatego głośno wyrażał swoją dezaprobatę. Członkowie zarządu byli nieugięci, uważając że dostosowanie systemów rachunkowości do specyficznych potrzeb klientów jest sprawą nie podlegającą dyskusji. Jednak oponent starał się przekonać współpracowników, że takie zmiany pociągną za sobą znaczne zwiększenie nakładów pracy. Wizja nadgodzin i skomplikowanego systemu implementacji zastosowanych rozwiązań negatywnie wpłynęła na wyobraźnię pozostałych pracowników. Wokół zaplanowanych zmian powstała niesprzyjająca atmosfera. Obawy jednej osoby wpłynęły na mikroklulturę pozostałych, a formułowane przez zarząd argumenty nie wystarczały pracownikom. Członkom zarządu nie pozostało nic innego oprócz zwolnienia oponenta zmian, czyli usunięcia źródła niepokoju. Chwilowo zachwiało to zaufaniem pracowników do zarządu, jednak nie odbiło się na efektywności ich pracy. W kilka miesięcy później pracownicy zdali sobie sprawę z korzyści, jakie przyniosły nowe rozwiązania. Zadowolenie podwładnych skłoniło członków zarządu do ustalenia, że każdy ma poświęcać jeden dzień w miesiącu na poszukiwanie i ewentualną naukę nowych metod i technik pojawiających się na rynku.

Prezentowane przykłady wpływu indywidualnych mikroklultur na kulturę organizacji pokazują, jak trudne, a zarazem ważne dla małych firm są procesy zmian. Tworzenie kultury sprzyjającej zmianom jest kluczowe dla ich istnienia. Postawa członków zarządu, akceptujących rozsądne pomysły usprawniania działalności („lista usprawnień organizacyjnych”, wspólne spotkania, wprowadzenie roli mentora, jeden dzień w miesiącu na naukę), jak również szybko reagujących na pojawiające się przeszkody (zwolnienie nieustępliwego oponenta zmian) świadczy o ich zawodowej mądrości i rozsądnym podejściu do prowadzenia biznesu. Opisane rozwiązania to dowód perspektywicznego myślenia członków zarządu i ich podświadomego wręcz dążenia do uelastyczniania własnej organizacji.

4. Wnioski

Podsumowując, należy ostatecznie podkreślić, iż dla małych firm warunek niezbędny do przetrwania to elastyczność. Szczególnie w Polsce konieczne jest zrozumienie, iż od zachowawczych, sztywnych kultur organizacyjnych przechodzić należy do tzw. kultury zmian, w której akceptowane jest ryzyko wykorzystywane w celu rozwoju. Kultura organizacji elastycznej nastawiona jest na antycypowanie zmian oraz perspektywiczne ich inicjowanie, co można osiągnąć poprzez promowanie i wprowadzanie takich kulturowych wartości, jak: kreatywność, kooperacja, akceptowanie niepewnych warunków, samodzielność, pewność siebie oraz potrzeba osiągnięć

[Stańczyk 2008, s. 84-85]. Do utrzymania organizacyjnej elastyczności niezbędne jest również świadome i harmonijne dopasowanie wielu mikrokultur pracowników poprzez wskazanie im wspólnego celu, jakim jest rozwój przedsiębiorstwa, a także wspieranie ich w ciągłym do niego dążeniu, poprzez wyjaśnianie potrzeby zmian.

Literatura

- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Banaszak G., Kmita J., *Spoleczno-regulacyjna koncepcja kultury*, Instytut Kultury, Warszawa 1994.
- Beck E., *Zmiana i rozwój organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Beer M., Nohria N., *Cracking the code of change*, „Harvard Business Review” 2000, no. 3 (78).
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków 1995.
- Filipowicz G., *Zarządzanie pracownikami w organizacjach o elastycznych strukturach i zatrudnieniu*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Griffin R., Moorhead W., *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, HMC 1992.
- Handy C., *Understanding Organizations*, Kogan Page, London 1992.
- Kilmann R.H., Santon H.J., Sarpa R., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Luecke R., *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, HBE MT Biznes Ltd., Warszawa 2003.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.
- Nogalski B., *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] A. Podobiński (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, UW Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004.
- Rogers E. M., *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York 1983.
- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Wiley Publishers, New York 2004.
- Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2007.
- Stańczyk S., *Kultura elastycznej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław 2008.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CHANGES IN SMALL BUSINESSES

Summary

The paper presents socio-cultural aspects of managing change in small businesses. The authors focus on determining the importance of organizational culture in a complicated process of preparing and implementing change, as well as the role of individual workers in the turbulent times of transfor-

mation of a company. As a result, this paper presents a unique concept of microcultures and their impact on the “spirit of organization” in view of the changes taking place in the enterprise. Well recognized definitions and opinions have been confronted with the practical business experience. This paper also presents the examples of genuine problems and ways to deal with them by using specific methods created in the audited company. The paper was divided into two main parts. The first part, a theoretical one, describes definitions and approaches addressing an issue of change. The second part is a case study of a small Polish company that operates in the accounting sector. The entire paper ends with synthetic conclusions.