128/2007

Raport Badawczy
Research Report

RB/81/2007

Kultura organizacyjna spółek skarbu państwa

S. Winch

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences

POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 3810100

fax: (+48) (22) 3810105

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2007

dr Sławomir Winch
Instytut Badań Systemowych
Polskiej Akademii Nauk

Kultura organizacyjna spółek skarbu państwa

1. Wprowadzenie

Proces prywatyzacyjny nie budzi już aż tak wielu społecznych emocji jak to miało miejsce na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Wynikały one chociażby z faktu, iż prywatyzacja kojarzona była z przejściem „od systemu socjalistycznego do kapitalistycznego". Wiedza o tym ostatnim była, dla większości społeczeństwa, dość powierzchowna, a ponadto wypaczona przez ponad czterdzieści lat propagandy PRL - u. Minęło już blisko siedemnaście lat od rozpoczęcia transformacji, a do końca 2005 roku proces przekształceń własnościowych objął 7263 przedsiębiorstwa państwowe[1].

Z punktu widzenia prawa jasnymi są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami państwowymi a prywatnymi. Interesującym jednak jest skala ewentualnych różnic na poziomie kultury organizacyjnej rozumianej jako zespół wartości, znaczeń i norm regulujących zachowania, umożliwiających koordynację działań w danej organizacji gospodarczej[2]. Można sformułować pytanie – czy różnice w formie własności przedsiębiorstwa pociągają za sobą również różnice w sferze kultury organizacyjnej, a dalej zarządzania? Wydaje się, że tak. Wynika to chociażby z faktu innych podmiotów biorących na siebie ryzyko i odpowiedzialność, czy też różnej siły oddziaływania zinstytucjonalizowanych form działań grup interesu - związki zawodowe.

Dla potrzeb analizy wyróżniono siedem wymiarów kultury organizacyjnej: kolektywizm vs indywidualizm; duży dystans władzy vs mały dystans władzy; partykularyzm vs uniwersalizm; wewnątrzsterowność vs zewnątrzsterowność, niepewność vs ryzyko, nastawienie na cele vs nastawienie na kontekst sytuacyjny, postrzeganie wpływu czasu przeszłość vs teraźniejszość vs przyszłość[3]. Z tej perspektywy trudno jest wyrokować np.: czy

---

[1] www. W ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 30.08.1996 roku w art.1 ust.2 zapisano, iż prywatyzacja polega na: 1. nabywaniu akcji lub udziałów Skarbu Państwa w spółkach powstałych w wyniku komercjalizacji przez osoby inne niż Skarb państwa, 2. rozporządzaniu wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi majątku przedsiębiorstwa państwowego lub spółki powstałej w wyniku komercjalizacji na zasadach określonych ustawą przez: a) sprzedaż przedsiębiorstwa, b) wniesienie przedsiębiorstwa do spółki, c) oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania

[2] E. Young, *On Naming of Rosen. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, „Organization Studies" 1998, nr 10/2.

[3] Por. G Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000; Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, wydanie III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

w spółkach skarbu państwa, w porównaniu przedsiębiorstwami o innej formie własności, mamy do czynienia z silniejszym kolektywizmem czy indywidualizmem?

Podstawowym problemem realizowanych przez nas badań[4] było pytanie o charakterystykę kultury organizacyjnej spółek skarbu państwa. Innymi słowy, czy istnieje związek pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej, a formą własności przedsiębiorstwa?

Inną kwestię stanowią konsekwencje różnic w kulturze organizacyjnej, które to były analizowane z perspektywy zarządzania wiedzą w organizacji. Wydaje się bowiem, że w sferze uczenia się organizacji, a jest ona widoczna w perspektywie zarządzania wiedzą, uwidaczniają się różnice kulturowe.

Zasadniczą hipotezą naszych badań było stwierdzenie o istnieniu związku pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury organizacyjnej, formą własności przedsiębiorstwa, a zarządzaniem wiedzą w organizacji. Celem badań była odpowiedź o siłę i kierunek owego związku.

2. Metodologia badań

Każdy z wymiarów kultury był opisywany przez trzy wskaźniki zjawisk im towarzyszących. O tym, który z wymiarów był dominującym w danej organizacji decydowała wielkość średniej wyliczana z wartości, wskazywanej przez respondentów, uzyskanej na pięciopunktowej skali oceny stopnia wystąpienia danego zjawiska. W przypadku równych średnich przyjęto, iż w danej organizacji w jednakowym stopniu występują dane wymiary kultury.

Zarządzanie wiedzą zostało opisane poprzez następujące kategorie: funkcjonowanie procedur gromadzenia wiedzy, politykę szkoleniową, premiowanie umiejętności i inicjatywy, dzielenie się doświadczeniami, uczestnictwo w dyskusyjnych grupach internetowych, w organizowaniu różnego rodzaju spotkaniach ze specjalistami. O wskazaniu na duży, średni czy też mały stopień zarządzania wiedzą przesądzała wielkość średniej wyliczana na podstawie wartości uzyskanych na pięciostopniowej skali oceny.

W badaniu dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy), która to metoda zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem[5]. W próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. W naszym przypadku było to uczestnictwo w studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Założono, że dla

---

[4] Badania zrealizowano pomiędzy październikiem 2004 a wrześniem 2005 roku. Autorami są Anna Winch i Sławomir Winch.

[5] Por. M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.60.

osób tych poszerzanie wiedzy stanowi pewną wartość i z tego punktu widzenia oceniają organizacje, w których są zatrudnieni.

Kwestionariusz ankiety wypełniło 375 osób, każda z nich reprezentowała inną firmę. W próbie znalazło się 10,5% firm zatrudniających do 10 osób, 19,9% zatrudniających od 10 do 49 osób; 31,3% zatrudniających od 50 do 250 osób, 37,0% zatrudniających powyżej 250 osób, 2,3% brak danych. Większość firm tj. 47,3% była zlokalizowana w miastach liczących powyżej 1 mln. mieszkańców, 19,0% w miastach liczących od 250 tyś. do 1 mln., 25,2% w miastach liczących od 25 tyś. do 250 tyś, 6% na wsi, 2,5% brak danych. Wśród respondentów znajdowało się 47,6% kobiet, 36,5% mężczyzn 15,9%brak danych. Blisko 84,0% to osoby, które nie przekroczyły czterdziestego roku życia, a w 80,0% ich staż pracy w danej firmie nie przekroczył dziewięciu lat; 41,9% z nich reprezentowało firmy z kapitałem zagranicznym, 27,7% z kapitałem polskim, 14,7% spółki skarbu państwa, 7,5% administrację, 7,2% brak danych.

Przy doborze celowym nieuprawnionym jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości. Efektywność tej techniki wyboru próby zależy od stopnia poznania populacji – wiedzy badacza o danej populacji. W przypadku Autorów badania na wiedzę tę składa się udział - od 1990 roku - w różnego rodzaju projektach badawczych związanych z zarządzaniem w organizacjach gospodarczych. Rzecz jasna nawet największe doświadczenia nie gwarantują uniknięcia błędów w doborze prób celowych – np. błędu pokrycia. W przypadku omawianych tu badań jest to skoncentrowanie się na słuchaczach studiów podyplomowych, co mogło wykluczyć udział w próbie niektórych grup. Z drugiej jednak strony, jeżeli w badaniu obserwujemy pewną powtarzalność opinii, to wielce prawdopodobnym się staje, iż mają one cechę powszechności i mogą być charakterystyczne dla całej populacji.

Zrealizowane badanie miało wyłącznie cel eksploracyjny – poznanie możliwych tendencji związanych ze zjawiskiem kultury organizacyjnej. Przy tym założeniu nie jest warunkiem koniecznym korzystanie z probabilistycznych metod doboru próby badawczej.

3. Kontekst społeczny przekształceń własnościowych

Kultura organizacyjna pozostaje w ścisłych relacjach z otoczeniem danej organizacji[6]. Należy zatem przyjąć, że postawy wobec procesów przekształceń własnościowych wpłynęły na kulturę organizacyjną wielu przedsiębiorstw. Na początku lat dziewięćdziesiątych XX –

[6] Por. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, san Francisco – London 1986.

wieku postawy dotyczące konsekwencji transformacji miały charakter emocjonalny wyrażający i oscylowały pomiędzy „lękiem przed nowym", a nadzieją „na lepsze jutro".

Akceptacja prywatnej własności związana była z aprobatą ładu gospodarczego opartego na mechanizmie rynkowym. Pojęcie „rynku" w świadomości wielu ludzi funkcjonowało jako synonim obfitości dóbr konsumpcyjnych, a nie mechanizm regulacji opartych na relacjach podażowo – popytowych, eliminujących administracyjną interwencję państwa w sferze działalności gospodarczej. Owa mityczna kategoria rynku objawiała się w rozłącznym traktowaniu sfery produkcji i sfery konsumpcji. Ponadto uważano, iż pracownicy są naturalnym właścicielem swoich przedsiębiorstw, co miało być przejawem sprawiedliwości społecznej, czy też systemu kapitalistycznego „o ludzkiej twarzy"[7].

W trakcie pierwszych miesięcy realizacji programu prywatyzacyjnego oprócz wielu obaw (np. bezrobocie) wiązano z nim szereg nadziei i oczekiwań. Dotyczyły one głównie: sprecyzowania odpowiedzialności i ryzyka decyzyjnego, wzrostu płac, uniknięcia popiwku, rozszerzenia rynków zbytu. W wypowiedzi respondentów (prezesi zarządów i ich zastępcy) największy wpływ na podjęcie decyzji o prywatyzacji miały czynniki przedstawione w tab.1[8].

Tab.1. Czynniki wpływu na decyzje o prywatyzacji.

Kategorie	Wskazanie procentowe
Zwiększenie samodzielności decyzyjnej	65,6
Rozszerzenie rynków zbytu	55,7
Wzrost płac	55,7
Zwiększenie zysków	52,0
Zmniejszenie popiwku	50,8
Zmiana asortymentu produkcji	17,2
Redukcja zadłużenia	8,0
Zwiększenie zatrudnienia	4,8

Źródło: opracowanie własne

Interesy pracowników lokowały się głównie w sferach zwiększenia samodzielności decyzyjnej (władza) oraz wzroście wynagrodzeń (zaspokojenie potrzeb socjalnych). Z biegiem czasu tj. pomiędzy IV kw. 1990r a II kw. 1991r.maleje znaczenie takich czynników jak popiwek, wzrost płac, zwiększenie zysków, a wzrasta zainteresowanie kapitałem zagranicznym i rozszerzeniem rynków zbytu. W tym okresie wzrasta świadomość rynkowa pracowników, która wyraźnie zaczyna lokować czynniki sukcesu rynkowego w sferze

[7] Por. K. Stobińska, S. Winch, *Zmiany form własności przedsiębiorstw w opinii kadry kierowniczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański, materiały konferencyjne – Ekonomiczno – Organizacyjne Aspekty Prywatyzacji Gospodarki, Jastrzębia Góra 1991, s. 229 – 241.

[8] Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli powiązań przedsiębiorstw państwowych ze spółkami prawa handlowego w latach 1988-1990*, Warszawa 1991. Autor opracowania był współautorem opracowania wyników badań ankietowych zrealizowanych w trakcie kontroli NIK; w próbie badawczej znalazły się 63 spółki. Por. S. Winch, *Problemy transformacji gospodarki – jednoosobowe spółki skarbu państwa*, „Organizacja i kierowanie", 1993 nr 1, s.67 - 82.

kapitału i poszerzenia rynków zbytu. Pewien wpływ na poglądy ludzi odegrała także polityka rządu kierowanego w tamtym czasie przez Jana Krzysztofa Bieleckiego utożsamianego z nurtem liberalnym. Nadzieje związane z prywatyzacją rozmijały się z ich realizacją w praktyce, a skale owego rozczarowania ilustruje tab.2[9].

Tab. 2. Realizacja oczekiwań w praktyce

Oczekiwania	Wskazania procentowe
Samodzielność decyzyjna	40,0
Możliwość dokonania reorganizacji	38,5
Wzrost płac	32,3
Rozszerzenie rynków zbytu	27,7
Zmniejszenie popiwku	26,2
Zainteresowanie kapitału zagranicznego	24,6
Zmniejszenie kosztów produkcji	23,1
Zmiana asortymentów produkcji	12,3
Uniknięcie redukcji	10,8
Zwiększenie zysków	7,7
Zwiększenie zatrudnienia	4,6
Żadne	20

Źródło: opracowanie własne

W pierwszych latach prywatyzacji w sferze podejmowania decyzji zyskali głównie sprawujący władzę – kierownictwo i zarządy firm. W sferze finansowej również ta grupa interesu notuje największy wzrost swoich dochodów (średnio – dwukrotnie). Dla porównania w prawie 70% przedsiębiorstw płace administracji oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych wzrosły o nie więcej niż 30% (inflacja w pierwszych latach dziewięćdziesiątych miała wymiar dwucyfrowy i nawet wzrost płac o 30% nie musiał wcale zmieniać wartości siły nabywczej pieniądza). Ponadto, w wielu przedsiębiorstwach jedną z pierwszych uchwał Rad Nadzorczych było zwiększenie wynagrodzenia członków zarządu, pod warunkiem zamknięcia bilansu dodatnim wskaźnikiem zysku netto – tzw. „ruchoma część wynagrodzenia" – lub też w zależności od wzrostu zysku bazowego netto[10].

Statut spółek sprawiał, iż członkowie zarządu reprezentowali jednocześnie interesy poszczególnych struktur organizacyjnych (członkowie zarządów pełnili funkcje dyrektorów poszczególnych pionów) i firmy jako takiej. Częstokroć dochodziło do konfliktów interesów oraz rozmycia kompetencji i odpowiedzialności związanych z pełnieniem różnych ról w przedsiębiorstwie. W konsekwencji niejednokrotnie dochodziło do obrony interesów poszczególnych struktur kosztem interesów firmy jako takiej. M. Crozier i E. Friedberg

[9] S. Winch, *Problemy transformacji ....*, op. cit. s.71.
[10] *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, pod red. M. Bałtowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

określają to zjawisko mianem „ryzyka otwarcia dla innych typów racjonalności"[11], a mówiąc inaczej – do korupcji. Niewykluczone, że było to przyczyną takiej, a nie innej dynamiki zmian wewnątrz prywatyzowanych przedsiębiorstw. Ich skalę ilustruje tab.4.[12]

Tab.4. Zmiany w działalności spółek.

Rodzaj zmiany	Zmiana /%/	
	Tak	Nie
Zaangażowanie spółki w obniżkę kosztów	86,1	13,9
Zmiany analizy wielkości i struktury zapasów	77,6	22,4
Unowocześnienie systemu rachunkowo - księgowego	73,0	27,0
Zmiany systemu rozliczeń z dostawcami i odbiorcami	72,1	27,9
Zmiana stopnia wykorzystania majątku produkcyjnego	59,3	40,7
Zmiany sposobów pozyskiwania surowców i materiałów	57,8	42,2
Zmiany pozyskiwania i wykorzystywania kredytów	51,6	48,4
Zmiany systemu ustalania płac	44,4	55,6
Zmiany systemu kalkulacji cen	40,9	59,1
Zmiana zasad prowadzenia działalności inwestycyjnej	38,0	62,0
Zmiana zasad gospodarki maszynowej	37,0	63,0
Zmiana usytuowania transportu zakładowego	36,5	63,5
Zmiana zasad współpracy z instytucjami finansowymi	32,8	67,2
Wiązanie wzrostu wydajności pracowników z premiowaniem kierowników	26,2	73,8
Wprowadzenie systemu wartościowania pracy	19,0	81,0

Źródło: opracowanie własne

Wyniki prezentowane w tab.4. świadczą, że w pierwszej kolejności zmianie uległa finansowa strona działalności firm a kwestie, które mogły wywoływać najwięcej konfliktów schodziły na plan dalszy. Wydaje się, że przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się w usytuowaniu kadry zarządzającej. Z jednej strony jej pozycja wobec skarbu państwa zależała od wyniku finansowego z drugiej zaś - od postawy pracowników. Ponadto, otwarty konflikt z załogą mógł, nawet przy dobrym wyniku finansowym, grozić utratą stanowisk. Wprowadzano zatem zmiany tam, gdzie było to najłatwiejsze w realizacji.

W spółkach zostały powoływane nowe struktury – działy handlowo – marketingowe. Jest to nowa jakość wskazująca na zapoczątkowanie innego sposobu myślenia o firmie. Jednak w otoczeniu przedsiębiorstw nie wystąpiły zmiany instytucjonalne, które stałyby się gwarantem rynkowego rozwoju gospodarki. Niestabilność przepisów gospodarczych, brak regulacji prawnych, np. w sferze własności komunalnej sprawiają, iż irracjonalnym staje się planowanie długofalowej polityki finansowej czy inwestycyjnej. Otoczenie postrzegane jest w

[11] M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system, ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s.339.

[12] S. Winch, *Problemy transformacji ....*, op. cit. s.77-78.

kategoriach niepewności, a uwaga i działania zarządzających, koncentrują się na unikaniu spłat odsetek od zaciąganych kredytów.

Pierwsze lata przekształceń własnościowych posiadały akceptację społeczną albowiem poprzedni system funkcjonowania gospodarki trudno zaliczyć do efektywnego. Wyraźnie jednak z upływem lat opinie krystalizują się – coraz mniejszy odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć" – i dominują oceny negatywne[13].

Tab.5. Ocena wpływu prywatyzacji na gospodarkę

Czy, Pana (i) zdaniem prywatyzacja jest dla polskiej gospodarki korzystna czy też nie korzystna	Wskazania respondentów według terminów badań (dane prezentowane w procentach)						
	'90	**'92**	**'94**	**'96**	**'98**	**'00**	**'03**
Korzystna	43	18	34	36	40	21	10
W takim samym stopniu korzystna co niekorzystna	24	34	31	30	29	29	28
Niekorzystna	8	30	21	20	21	35	43
Trudno powiedzieć	25	18	14	14	10	15	10
Stopa bezrobocia	*6,5*	*14,3*	*16,0*	*13,2*	*10,4*	*15,1*	*18,0*

Źródło: *Opinie o prywatyzacji.* Komunikat z Badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2003, s.4.

Wpływ na opinie wobec prywatyzacji ma zapewne wiele czynników. Jednym z nich jest stan gospodarki mierzony stopą rejestrowanego bezrobocia. Wyraźnie rysuje się tendencja do współwystępowania obu zmiennych. Pewien wyjątek stanowi rok 1992. Być może wpływ na ocenę miał sposób postrzegania prywatyzacji reprezentowany przez rząd Jana Olszewskiego. Innymi słowy w analizie postaw społecznych wobec zmian w gospodarce należy brać także pod uwagę politykę informacyjną poszczególnych rządów.

Stosunkowo niewielki odsetek badanych w 2003 roku (14%) twierdzi, iż zmiana właściciela na prywatnego przynosi korzyści prywatyzowanym zakładom, podczas gdy ponad połowa (55%) jest przeciwnego zdania – tab.6[14].

[13] Źródło: *Opinie o prywatyzacji. Komunikat z Badań*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2003, s.4. Rocznik Statystyczny GUS, Warszawa1998, s. XXXVIII; Rocznik Statystyczny GUS, Warszawa 2002, s. XL; Rocznik Statystyczny GUS, Warszawa 2003, s. XL.

[14] *Opinie o prywatyzacji* ..., op.cit. s.5.

Tab.6. Ocena wpływu prywatyzacji na sytuację pracowników

Czy, Pana (i) zdaniem prywatyzacja jest dla pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw korzystna czy też nie korzystna	Wskazania respondentów według terminów badań (dane prezentowane w procentach)							
	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'03
Korzystna	26	27	30	29	21	15	14	14
W takim samym stopniu korzystna co niekorzystna	17	19	22	19	15	14	19	16
Niekorzystna	37	33	30	35	45	50	50	55
Trudno powiedzieć	20	21	18	17	19	21	17	15

Źródło: *Opinie o prywatyzacji...* op.cit.

Negatywne oceny prywatyzacji potęgowane są poprzez kształtowanie wizerunku firm prywatnych w formule bezlitosnego kapitalizmu wieku XIX. Niestety część przykładów potwierdza ów obraz choć oczywiście nie można generalizować tego zjawiska[15].

Oczekiwania obywateli szły w kierunku „kapitalizmu z ludzką twarzą". I tak, w 1991 roku 85% obywateli uważało, że rząd powinien kontrolować ceny (w 1997 –79,6%), a także powinien zapewniać mieszkania tym, których na to nie stać – 80,6% (w 1997 – 80,4%), a także powinien zmniejszać różnice dochodów między bogatymi i biednymi – 72,1% (w 1997 – 69,7%). Istnieją zatem sfery socjalne, w których obywatele oczekują interwencji państwa. Tym samym niekoniecznie sam fakt wikłania się państwa w sferę prywatyzacji nie musiał być odbieranym negatywnie.[16]

Potwierdzają to wyniki sondażu Ośrodka Badania Opinii Publicznej (OBOP) – tb.7.

Tab. 7. Opinie dotyczące ładu gospodarczego

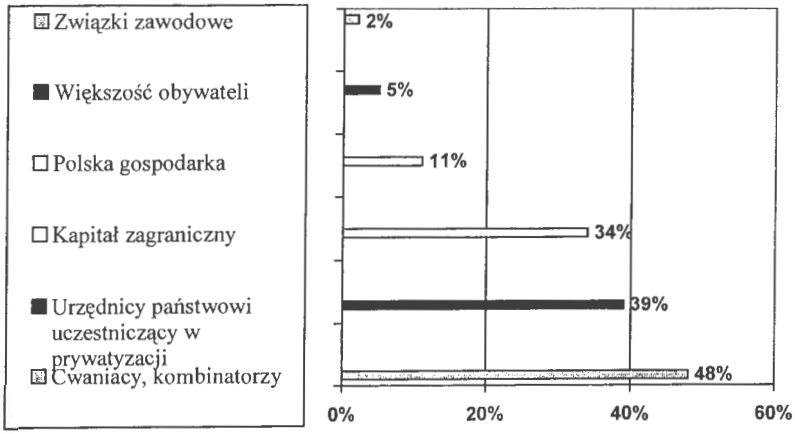
Kategoria	Odsetek odpowiedzi „TAK"
Ograniczenie zarobków osób najwyżej zarabiających	82
Kapitał zagraniczny nie powinien mieć dużej swobody w kupowaniu polskich przedsiębiorstw	80
Utrzymanie stanowisk pracy, które są niezbyt opłacalne, aby ludzie nie byli bezrobotni	62
Większość przedsiębiorstw nie powinna być w rękach prywatnych	60
Rząd w ogóle nie powinien sprzedawać polskich przedsiębiorstw obcemu kapitałowi	58
Wybór życia w dzisiejszej Polsce	46
Wybór życia w socjalizmie takim jaki był	40

Źródło: *Demokracja w wydaniu socjalnym* – sondaż OBOP, „Rzeczpospolita" 14.05.2004 nr 112, s. A4

[15] Por. np.: *Plama na Biedronce*, „Newseek", 17/2004.
[16] W. Morawski, Socjologia ekonomiczna, PWN, Warszawa 2001, s. 165.

Zapewne beneficjentami – ze względu na wzrost płac - pierwszych lat prywatyzacji byli zarządzający przedsiębiorstwami oraz urzędnicy zasiadający w radach nadzorczych. Z biegiem lat narastała skala patologii związanych z przekształceniami własnościowymi (jedne z bardziej spektakularnych, to sprzedaż akcji Banku Śląskiego, czy „sprawa Orlenu"), co utwierdzało społeczeństwo w przekonaniu o kryminogennym charakterze transformacji gospodarki. Do grupy, która najbardziej skorzystała na prywatyzacji zaliczano „cwaniaków" i „kombinatorów" (48%), a grupą, która straciła najwięcej, to obywatele 63%.

Kto, Pana (i) zdaniem, najbardziej korzysta na prywatyzacji?[17]

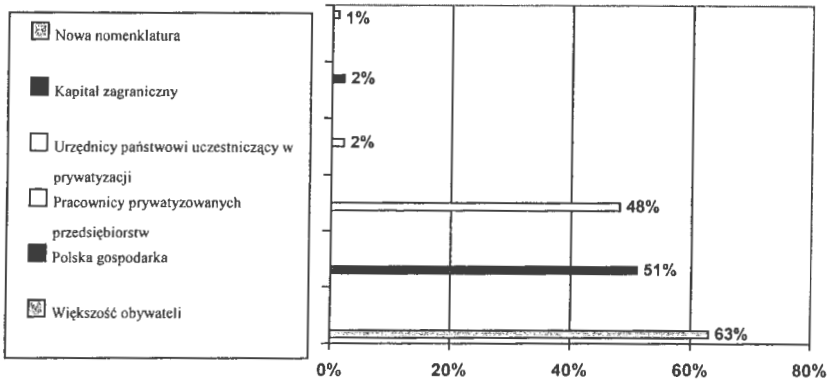


Rys.

Rys.1 Beneficjanci prywatyzacji w opinii społecznej. Źródło: *Opinie o prywatyzacji...* op.cit.

[17] *Opinie o prywatyzacji ...*, op.cit. s.6-7. Autorzy badania zaproponowali więcej kategorii oceny. Ze względu na charakter opracowania skoncentrowano się na trzech kategoriach, które uzyskały najwięcej wskazań i trzech o najmniejszej ich liczbie

Kto najbardziej traci na prywatyzacji?



Rys.2 „Przegrani" w procesie prywatyzacji. Źródło: *Opinie o prywatyzacji...* op.cit.

W wymiarze świadomości społecznej obserwować można co najmniej dwa zjawiska. Pierwsze, to zapewne myślenie o przedsiębiorstwie w kategoriach rynkowych – relacji kapitałowych, jakości produkcji, rynków zbytu, itp. Drugie to rodzące się przeświadczenie, że osiągnięcie dobrobytu nie musi wynikać z pracy lecz „z cwaniactwa i kombinowania". Za najbardziej pokrzywdzonych w wyniku prywatyzacji uważa się obywateli kraju. W tym kontekście trudno mówić o propagandowym sukcesie przekształceń własnościowych.

„Tęsknota za socjalizmem" nie odnosi się zapewne do kwestii natury ideologicznej lecz do obowiązującego ładu instytucjonalnego. Transformacja spowodowała ograniczenie socjalnej funkcji państwa i przedsiębiorstwa. Zapewne lęk przed utratą pracy generuje obawy przed wprowadzeniem zmian. Stąd też zapewne wiele partii politycznych obiecujących bezpieczeństwo socjalne może liczyć na poparcie wielu grup społecznych.

4. Pomiędzy „Polską liberalną" a „Polską solidarną"

Od samego początku przekształceń własnościowych można zauważyć podział w społeczeństwie na zwolenników i przeciwników gospodarki rynkowej. W sferze symbolicznej różnicę tę ilustruje tytuł podrozdziału zawierającego hasła wyborcze dwóch partii politycznych (PO i PiS), na których oparły one swoje kampanie wyborcze. Rzecz jasna linii podziału jest znacznie więcej (np.: stanowisko wobec lustracji), a i postawy wobec gospodarki rynkowej są bardziej złożone[18].

[18] M. Federowicz, *Między ideałem a rzeczywistością – postawy wobec gospodarki rynkowej, w: Świadomość ekonomiczna i wizerunek biznesu*, pod red., L. Kolarskiej – Bobińskiej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s.37 – 70.

Dualizm postaw wykazują wyniki badań Centrum Badań Opinii Społecznej z czerwca 2006 roku[19]. Autor opracowania stwierdza „Gospodarka rynkowa jako system ekonomiczny ciągle nie znajduje w społeczeństwie wyraźnej akceptacji (...). Nieco ponad 1/3 (35%) uważa gospodarkę kapitalistyczną, opartą na swobodnej, prywatnej przedsiębiorczości, za najlepsze rozwiązanie dla naszego kraju, niemal tyle samo osób (34%) nie potrafi jednoznacznie ustosunkować się do tej kwestii. Brak akceptacji kapitalizmu jako systemu gospodarczego wynika z negatywnych ocen jego funkcjonowania w naszym kraju (...) korupcja, bezrobocie"[20]. Tak więc już nie sfera emocji, jak to miało miejsce w początku lat 90 – siątych ubiegłego wieku lecz konkretne doświadczenia wpływają na postawy ludzi.

Owe doświadczenia, a raczej ich ocena wynika, m. in, z sytemu wartości społeczeństwa polskiego. W latach 80 – siątych XX wieku zarówno wśród ówczesnego pokolenia młodzieży, jak i wśród ich rodziców, dominowały wartości prywatno – stabilizacyjne – miłość, szczęście rodzinne, życie wśród przyjaciół, ciekawa praca[21]. Na ów system złożyły się procesy związane z funkcjonowaniem gospodarki socjalistycznej – np.: centralne planowanie, opieka państwa, stabilność zatrudnienia, itp. Trudno powiedzieć, na ile ten system wartości został przeniesiony w lata przekształceń własnościowych, ale można założyć, że przynajmniej w pierwszych latach ich trwania mógł stanowić fundament postaw społeczeństwa wobec gospodarki.

Gospodarka wolnorynkowa kojarzona bywa z nastawieniem na indywidualny sukces, przedsiębiorczość, wspinanie się po szczeblach kariery, itp. Jest to zupełnie inny system wartości niż ten przywoływany z lat 80 – siątych. Być może możemy mówić o „ścieraniu się dwóch światów wartości" – walce „nowego ze starym". Hipotezę tę potwierdzają wyniki badań CBOS – u prezentowane w tab. 8.

---

[19] R. Boguszewski, *Polacy o gospodarce wolnorynkowej*, Centrum Badań Opinii Społecznej, czerwiec 2006, www.

[20] Ibidem.

[21] A. Sułek, *Przemiany wartości życiowych młodzieży polskiej. Wyniki badań – obserwacje – spekulacje*, w: *Społeczeństwo polskie czasu kryzysu*, red. S. Nowak, Uniwersytet Warszawski – Instytut Socjologii, Warszawa 1984.

Tab. 8. Skojarzenia respondentów z gospodarką wolnorynkową (wybrane kategorie)

Wybrane kategorie	
Tolerancja 37,0%	Nietolerancja 43,0%
Porządek 42,0%	Bałagan 55,0%
Wolność 59,0%	Samowola 58,0%
Sprawiedliwość 25,0%	Niesprawiedliwość 60,0%
Równość 23,0%	Nierówność 66,0%
Bieda 68,0%	Dobrobyt 44,0%
Zacofanie 16,0%	Postęp 68,0%
Uczciwość 21,0%	Korupcja 78,0%

Źródło: R. Boguszewski, *Polacy o gospodarce* ... op.cit.

Negatywne skojarzenia z gospodarką wolnorynkową charakteryzują głównie ludzi starszych, określających poziom swego życia jako niski, słabo wykształconych.

Inne badania, pokazują, że Polacy niechętnie podchodzą do procesów prywatyzacji i chcą by państwo zachowało kontrolę nad ważnymi sektorami gospodarki[22]. Tak więc nadal mamy do czynienia z krańcowymi, często sprzecznymi, postawami Polaków wobec gospodarki. Sprzeczności dotyczą, m.in., roli państwa. Z jednej strony obywatele oczekują spełnienia opiekuńczej jego roli, ale też pragną nie ponosić z tego tytułu większych opłat i obciążeń. W sytuacji, w której przedsiębiorstwa – na skutek prywatyzacji - przestały roztaczać „parasol socjalny", to tę rolę wyznaczono dla instytucji państwa.

5. Kultura organizacyjna, a forma własności organizacji gospodarczych

Kultura organizacji winna być analizowana w kontekście kultury otoczenia, w którym funkcjonuje. W przypadku spółek skarbu państwa zapewne „rozczarowanie" społeczeństwa, a także pracowników wobec procesów prywatyzacji wpłynęło na kulturę przedsiębiorstw. Organizacje wytwarzają jednak swoje kultury i w tym kontekście można mówić o specyfice każdej z nich[23]. Zatem ostateczny wymiar kultury jest kształtowany poprzez szereg relacji, w których uczestniczy przedsiębiorstwo. Interesowała nas jedna z nich, a mianowicie forma własności, która w organizacji determinuje kształt relacji władzy, a dalej wpływa na postawę wobec ryzyka i odpowiedzialności. W relacjach zewnętrznych z kolei może wpływać na decyzje strategiczne (np.: orientacja na klientów – firmy prywatne vs orientacja na instytucje – firmy państwowe). Stąd też „forma własności" stała się w badaniach ważną kategorią wyjaśniającą ewentualne różnice pomiędzy częstotliwością występowania danego wymiaru kultury, a dalej – zmienną wyjaśniającą zachowania firm na rynku. Różnice te ilustruje tab.9.

---

[22] Mowa tu o badaniach GFK Polonia. M. Czekański, *Chcemy silnego państwa*, „Rzeczpospolita", nr 238(7227), 11.10.2005r, s. B1.

[23] Por. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Tab.9. Wymiary kultury a forma własności

Wymiar kultury	Forma własności		
	Skarb państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	Występowanie w „bardzo dużym" i „dużym" stopniu /%/		
Przyszłość	47,5%	62,5%	66,3%
Cele	43,7%	57,6%	68,1%
Uniwersalizm	43,6%	44,3%	68,7%
Ryzyko	21,8%	43,3%	48,4%
Wewnątrz sterowność	21,8%	34,6%	33,2%
Kolektywizm	21,8%	28,9%	25,5%
Mały dystans władzy	41,8%	65,3%	69,4%

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie rzecz ujmując, istnieją mniejsze różnice procentowe, pomiędzy firmami prywatnymi o różnych źródłach kapitału (kapitał polski i zagraniczny) niż firmami skarbu państwa. Największa różnica (ponad dwukrotna) dotyczy postaw wobec ryzyka (21,% - skarb państwa, 48,4% - kapitał zagraniczny). Największe podobieństwo pomiędzy prywatnymi polskimi firmami, a spółkami skarbu państwa wiąże się z wymiarem uniwersalizmu (43,6% - skarb państwa, 44,3% - kapitał polski). Wydaje się, że w tym przypadku obserwujemy największy wpływ otoczenia i tradycji, które to skłonne są traktować prawo w kategoriach partykularnych i interpretować je w zależności od kontekstu sytuacyjnego[24].

Być może jednak fakt innego zróżnicowania wymiarów kultury pomiędzy firmami nie wpływa na ich efektywność, która w przypadku spółek skarbu państwa jest uzyskiwana w oparciu o inne mechanizmy? Może do nich należeć np.: silniejsza rola organizacji związkowych, czy też uzależnienie decyzji od administracji państwowej. Można przyjąć, że w przypadku firm prywatnych większą rolę odgrywają mechanizmy rynkowe. Weryfikację tej hipotezy ilustruje tab.10

Tab.10. Efektywność organizacji a forma własności

Sytuacja finansowa	Forma własności		
	Skarb państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
Bardzo dobra i dobra	71,4%	78,2%	81,4%
Przeciętna	23,8%	16,1%	16,0%
Zła i bardzo zła	4,8%	3,6%	2,6%
Razem	100%	97,9	100%
Pozycja rynkowa			
Bardzo dobra i dobra	76,2%	75,0%	86,6%
Przeciętna	23,8%	21,4%	13,3%
Zła i bardzo zła	0,0%	1,8%	0,0%
Razem	100%	98,2%	100%

[24] A. Kamiński, B. Kamiński, *Korupcja rządów*, TRIO, Warszawa 2004.

Źródło: opracowanie własne. Procenty w kolumnach nie sumują się do 100 ponieważ nie brano pod uwagę kategorii „nie wiem".

Prezentowane dane w tab.10. pokazują zróżnicowanie pomiędzy firmami o różnej formie własności, co przemawia na rzecz sformułowanej hipotezy dotyczącej powiązania form własności z efektywnością podejmowanych działań. Dziwić może sama skala zjawiska tj. ponad 70% respondentów ocenia sytuację finansową i rynkową firm jako bardzo dobrą i dobrą, co nieco przeczy danym statystycznym w skali całej gospodarki. W tym miejscu dość mocno wpływa celowy charakter próby badawczej – słuchacze studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej. Znaczna ich część jest delegowana przez firmy o dobrej sytuacji finansowej, co potwierdza obiegowe spostrzeżenie, iż „pracowników szkolą najlepsze firmy".

Zależność pomiędzy formą własności, a „efektywnościowym wymiarem kultury" może być pozorną, albowiem decydującą rolę odgrywa wielkość firmy? W małych firmach z reguły szybciej przebiega proces podejmowania decyzji, szybciej można dokonać zmian organizacyjnych, itd. Stąd też do analizy statystycznej wprowadzono trzecią zmienną „wielkość firmy", a uzyskane rozkłady procentowe ilustruje tab.11.

Tab.11. Wymiary kultury a forma własności i wielkość firmy

Wymiar kultury	Wielkość firmy								
	Liczba zatrudnionych			Liczba zatrudnionych			Liczba zatrudnionych		
	10 - 49	50 - 250	Pow. 250	10 - 49	50 - 250	Pow. 250	10 – 49	50 - 250	Pow. 250
	Forma własność								
	Skarb państwa			Kapitał polski			Kapitał zagraniczny		
Przyszłość	25%	58%	46%	68%	57%	64%	53%	71%	69%
Cele	50%	50%	46%	53%	64%	55%	68%	69%	69%
Uniwersalizm	50%	50%	42%	50%	46%	45%	53%	76%	75%
Ryzyko	0%	33%	23%	43%	47%	41%	53%	56%	46%
Wewnątrzsterowność	0%	33%	23%	27%	46%	42%	32%	36%	11%
Kolektywizm	0%	16%	27%	32%	21%	36%	26%	22%	21%
Mały dystans władzy	0%	58%	42%	73%	71%	41%	84%	71%	69%

Źródło: opracowanie własne. W wyliczeniach pominięto kategorię firm zatrudniających do 10 pracowników albowiem stanowiły one 6,5% badanej próby.

Wprowadzenie trzeciej zmiennej „wielkość firmy" nie zmieniło kierunku generalnej tendencji w różnicach pomiędzy spółkami skarbu państwa, a firmami prywatnymi. Interesującym jest, iż większa skłonność do ryzyka charakteryzuje średnie firmy (zatrudnienie pomiędzy 50-250 osób) niezależnie od formy własności.

Prezentowane zestawienia w tab.10 i 11 skłaniają do kilku wniosków związanych z kulturowymi uwarunkowaniami rozstrzygania dylematów w praktyce zarządzania. Po

pierwsze firmy w zależności od formy własności oraz wielkości podejmują inne decyzje strategiczne na poziomie ewentualnego ryzyka. Firmy małe (szczególnie skarbu państwa) zapewne przyjmują rolę „naśladowcy" w podejmowanych działaniach rynkowych. Liderów zmiany należy zatem poszukiwać wśród firm średnich, a szczególnie wśród prywatnych z kapitałem zagranicznym. Zapewne decydującą rolę odgrywa tutaj dostęp do kapitałów finansowych.

Po drugie. Wydają się być oczywiste powody różnic, w wymiarze kultury organizacyjnej, pomiędzy firmami skarbu państwa, a firmami prywatnymi (kwestia odpowiedzialności za własność). Pewnym zaskoczeniem są dla nas, generalnie rzecz ujmując, stosunkowo niewielkie różnice procentowe wymiarów kultury (tab.7.) pomiędzy prywatnymi firmami polskimi, a zagranicznymi. Okazuje się zatem, że decydującą rolę odgrywa nie źródło kapitału lecz forma własności. Największa różnica związana jest z wymiarem uniwersalizmu – postawą wobec prawa. W przypadku firm polskich dylemat pomiędzy wyborami w świecie reguł i procedur jest zwykle rozstrzygany w oparciu o kryteria natury partykularnej. Wyjątek od reguły stanowią firmy małe (10-49) być może szukające w tym wymiarze swojej szansy na rozwój.

Po trzecie. Jeżeli jest tak, iż kultura organizacyjna firm prywatnych bardziej sprzyja uzyskiwaniu efektywności, to jest to argument na rzecz prywatyzacji polskich przedsiębiorstw. W tym momencie wchodzimy w dyskusje „za" i „przeciw" prywatyzacji, toczącej się od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Wskazuje się w niej na cały szereg dylematów wynikających z transformacją polskiej gospodarki[25].

Forma własności wpływa na przedmiot dylematów w zakresie zarządzania. W przypadku spółek skarbu państwa podstawowym dylematem jest postawa wobec ryzyka. W naszym przypadku skoncentrowaliśmy się na jednym z jego wymiarów – decyzji wyprzedzających działania konkurencji. Także w przypadku spółek skarbu państwa zmiana częściej postrzegana jest jako zagrożenie (81,8%) niż w przypadku prywatnych firm polskich (51,0%) i zagranicznych (63,7%). Być może zatem reakcją na zmiany przez firmy prywatne jest podjęcie ryzyka (orientacja na zmianę), a przez firmy skarbu państwa jego unikanie (orientacja na stabilność)?

6. Zarządzanie wiedzą w spółkach skarbu państwa

Przyjęto, że „Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i

[25] Por.: *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu* ... op.cit.

praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane , ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretna osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo – skutkowych"[26]. Z punktu widzenia celów i interesów organizacji jednostkowa wiedza jest bezużyteczna jeżeli nie jest wykorzystywana do bieżących działań. Zatem zadaniem firmy jest wykorzystanie owej wiedzy dla poprawy swojej efektywności, a przez to uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Skoro wiedza jest „niematerialną domeną jednostek" (tj. wiedzą niejawną – spersonalizowaną), to zadaniem organizacji jest przekształcenie jej w zasób mogący stać się przedmiotem zarządzania, podobnym do innych zasobów firmy. Innymi słowy, z punktu widzenia organizacji, wiedza staje się obszarem objętych różnego rodzaju procedurami jak, np.: polityka szkoleniowa, gromadzenie i transfer wiedzy (jest wiedzą formalną – skodyfikowaną). Wiedza skodyfikowana staje się przedmiotem zarządzania rozumianego jako pozyskanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji za pomocą różnego rodzaju narzędzi (np. bazy wiedzy, seminaria).

Przedmiotem badań była wiedza organizacji analizowana z perspektywy procesów zarządzania wiedzą. Wyróżniono trzy poziomy zarządzania wiedzą. Pierwszy poziom, to formalne procedury obowiązujące w danej organizacji (np. procedury gromadzenia wiedzy, system szkoleń, itp.). Drugi, to poziom indywidualnych zachowań (np. dzielenie się pracowników między sobą doświadczeniami). Trzeci, to poziom struktury organizacyjnej (wysokość podwyżki uzależniona od wyników pracy). O wskazaniu na duży, średni, czy też mały stopień zarządzania wiedzą przesądzała wielkość średniej wyliczana na podstawie wartości uzyskanych na pięciostopniowej skali oceny każdego z wyróżnionych poziomów wiedzy. Wskazania procentowe pomiędzy poziomem zarządzania wiedzą, a formą własności przedsiębiorstwa wskazuje tab.12.

Tab.12. Forma własności, a poziom zarządzania wiedzą

Poziom zarządzania wiedzą	Spółki skarbu państwa	Kapitał Polski	Kapitał zagraniczny
Wysoki	18,2%	25,0%	32,5%
Średni	60,0%	56,7%	51,5%
Mały	20,0%	14,4%	15,9%

Źródło: opracowanie własne. Procenty w kolumnach nie sumują się do 100 ponieważ nie brano pod uwagę kategorii „brak danych".

[26] G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.35.

W przypadku zarządzania wiedzą w organizacji okazuje się, że na jej poziom wpływa głównie jej forma własności. Wprowadzenie do analizy trzeciej zmiennej „wielkość firmy", nie wprowadziło istotnych zmian w rozkładach procentowych prezentowanych w tab.12.

Firmy prywatne możliwości realizacji celów strategicznych częściej postrzegają z perspektywy gry rynkowej, w której klient odgrywa decydującą rolę. Firmy państwowe z kolei większą rangę przyznają grze z instytucjami państwowymi albowiem od nich może zależeć ich dalsze funkcjonowanie. Fakt, iż w firmach z udziałem zagranicznym dominuje duży stopień zarządzania wiedzą wynika zapewne z innej tradycji organizacyjnej oraz większych kapitałów. Czym innym jednak jest kwestia częstotliwości występowania danej zmiennej, a czym innym siła związku pomiędzy zmiennymi. Wykorzystując współczynnik korelacji Persona[27] do pomiaru siły związku pomiędzy formą własności, a stopniem zarządzania wiedzą otrzymamy wielkości prezentowane w tab.13.

Tab.13. Forma własności a wiedza – współczynniki korelacji

Stopień zarządzania wiedzą	Forma własności		
	Skarb państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
Duży	-0,086	-0,043	0,144*
Średni	0,027	-0,055	-0,056
Mały	0,054	0,029	-0,050

Źródło: opracowanie własne. Znak * oznacza, iż zależność jest istotna statystycznie na poziomie 0,05.

Wyniki potwierdzają wcześniejsze obserwacje dotyczące silniejszego związku pomiędzy dużym stopniem zarządzania wiedzą a firmami z kapitałem zagranicznym (ta.12). W badaniach założono, iż wymiar kultury wpływa na proces zarządzania wiedzą w organizacji. Zależność tę, za pomocą współczynnika korelacji, ilustruje tab. 14.

Tab.14. Wymiar kultury a zarządzanie wiedzą

Wymiar kultury	Zarządzanie wiedzą – wartość współczynnika korelacji	Procent organizacji
Dbałość o wyznaczanie celów do realizacji (wycinkowość – zarządzanie przez cele)	0,548**	57,2
Omawianie przyszłych działań (orientacja na przyszłość)	0,447**	22,1
Wystarczający zasób informacji dla wykonywanych zadań. (formalny obieg informacji)	0,357**	52,9

[27] Współczynnik ten przyjmuje wartości od (–) 1.0 do (+) 1.0, a jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowa o jego sile.

Aprobata dla nowych, lepszych rozwiązań (nastawienie na ryzyko)	0,330**	28,8
Tworzenie przez firmę jednakowych procedur dla wszystkich (uniwersalizm)	0,328**	47,1
Możliwość bieżących rozmów z przełożonymi o problemach pracy (mały dystans władzy)	0,309**	36,5
Pewność co do realizacji konstruowanych planów działania (wewnątrzsterowność)	0,292**	46,6
Indywidualny charakter i ocena pracy (indywidualizm)	0,285**	51,0

Źródło: opracowanie własne. Znak** oznacza, iż zależność jest istotna statystycznie na poziomie 0,01.

Powyższe zestawienie wskazuje, iż idealną organizacją zarządzająca wiedzą jest ta, którą cechuje: zarządzanie przez cele, orientacja na przyszłość, sformalizowany obieg informacji, nastawienie na ryzyko, uniwersalizm, mały dystans władzy, wewnątrzsterowność oraz indywidualizm. Zestawienie procentowe wskazują na występowanie mniej niż 50% tego typu organizacji.

Zapewne wyróżnione wymiary kultury z różnym natężeniem występują w organizacjach w zależności od ich formy własności, co ilustruje tab.15.

Tab.15. Wymiary kultury a forma własności

Wymiar kultury	Forma własności		
	Skarb państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	%		
Wycinkowość	41,2	50,0	70,0
Orientacja na przyszłość	20,6	16,7	28,0
Formalny obieg informacji	44,1	54,2	52,4
Nastawienie na ryzyko	11,8	33,3	34,1
Uniwersalizm	47,1	41,7	57,3
Mały dystans władzy	23,5	35,4	45,1
Wewnątrzsterowność	52,9	39,6	48,8
Indywidualizm	47,1	52,1	52,3

Źródło: opracowanie własne.

W znakomitej części firm nie występują wymiary kultur organizacyjnych sprzyjające zarządzaniu wiedzą. Okazuje się zatem, co w pewnym sensie jest oczywiste, że nie sama kultura organizacyjna jest odpowiedzialna za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa istotnym jest możliwość dokonywania zmian przez organizację.

Zmiana kultury organizacyjnej nie sprowadza się wyłącznie do zmian w zakresie obowiązujących norm i wartości albowiem jest to bardziej sfera świadomości ludzi, która może, ale nie musi, przekładać się na zachodzące pomiędzy nimi relacji, a dalej – kształtować mechanizmy koordynacji działań. Jak twierdzą J. Gładys – Jakóbik i K. Stobińska „ (...) zmienianie kultury organizacyjnej wymaga skoncentrowanie działań na zmianie istniejącego kontekstu, w którym podejmowane są konkretne aktywności/zachowania aktorów organizacyjnych. Oznacza to położenie nacisku na zmiany: istniejącej struktury organizacyjnej, formalnych procesów (np. wynagradzanie) (...), stylów kierowania"[28]. Jednym ze wskaźników zmiany na poziomie struktury organizacyjnej jest np.: „otwarty" system komunikacji, kompetencje jako kryterium doboru i selekcji. Na poziomie stylów kierowania będzie nim np.: rozwijanie kompetencji w zakresie budowania zespołów, a na poziomie indywidualnych zachowań np.: upowszechnienie informacji dotyczących oczekiwań formułowanych wobec pracowników[29].

Fakt wystąpienie działań na wymienionych trzech poziomach tj. struktury organizacyjnej, stylu kierowania i indywidualnych zachowań można uznać za wystąpienie warunków sprzyjających zmianie organizacyjnej.

W przypadku prezentowanych badań wskaźnikiem „otwartej" struktury organizacyjnej były: kompetencje jako kryterium awansu pracowników; w przypadku stylu kierowania - dostęp do informacji; w przypadku indywidualnych zachowań – poczucie napięcia w miejscu pracy. Procentowy rozkład zmiennych w zależności od formy własności organizacji gospodarczych ilustruje tab. 16.

Tab.16. Forma własności, a czynnik sprzyjające zmianie kultury organizacyjnej

Czynniki sprzyjające zmianie kultury organizacyjnej	Spółki skarbu państwa	Kapitał Polski	Kapitał zagraniczny
Kompetencje jako kryterium awansu	27,3%	53,9%	49,7%
Dostęp o informacji	45,4%	69,2%	67,5%
Poczucie napięcia	31,7%	54,2%	79,9%

Źródło: opracowanie własne

Pewnym zaskoczeniem stanowią dane procentowe zmiennej „poczucie napięcia w miejscu pracy". Okazuje się, że znacznie częściej towarzyszy one firmom prywatnym niż skarbu państwa. Nie należy zatem wykluczyć, iż czynnikiem motywacji w firmach prywatnych znacznie częściej jest „lęk przed uniknięciem kary".

[28] J. Gładys – Jakóbik, K. Stobińska, *Kultura organizacji uczącej się*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 97.
[29] Ibidem s.98.

Dane zawarte w tab.16 wskazują także, iż wśród spółek skarbu państwa jest procentowo najmniej takich, o których można mówić w kategoriach „gotowości do zmiany" biorąc pod uwagę takie kategorie jak: „kompetencje jako kryterium awansu" i „dostęp do informacji". Z drugiej strony każda organizacja tworzy swój własny model kultury, którego zadaniem – z punktu widzenia efektywności działań – jest integracja pracowników wobec strategicznych celów firmy. Warunkiem koniecznym do uruchomienia tego procesu jest funkcjonowanie wspólnie postrzeganego systemu wartości, którego fundamentem w przypadku organizacji uczącej się jest wiedza.

Pewien kontekst sytuacyjny sprzyjający wprowadzaniu zmian kultury organizacyjnej oraz wysoki stopień zarządzania wiedzą zapewne pozytywnie wpływają na sytuacje finansową przedsiębiorstwa. I tak wielkości współczynnika korelacji pomiędzy zmiennymi: „kompetencje jako kryterium awansu", „dostęp o informacji", „poczucie napięcia", a bardzo dobrą sytuacją finansową firmy wynosiły odpowiednio: 0,042; 0,252**; (-)0,143*[30]. Na tej podstawie można sformułować hipotezę o znaczącej roli stylu kierowania (rozpatrywanego w aspekcie dostępu do informacji) w kreowaniu zmiany organizacyjnej, której efektem ma być poprawa sytuacji finansowej firmy.

7. Wnioski

1. „Tęsknota za socjalizmem" nie odnosi się zapewne do kwestii natury ideologicznej lecz do obowiązującego ładu instytucjonalnego. Transformacja spowodowała ograniczenie socjalnej funkcji państwa i przedsiębiorstwa. Zapewne lęk przed utratą pracy generuje obawy przed wprowadzeniem zmian. Wpływa to zapewne na kulturę organizacyjną firm, która to w przypadku spółek skarbu państwa oznacza najmniejszą skłonność do podejmowania ryzyka i największą „zewnątrz sterowność".
2. Spółki skarbu państwa cechuje znacznie mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka w porównaniu z firmami prywatnymi. Zapewne różnicuje też to strategię zarządzania – stabilność vs rozwój. Dylematy wyborów „od zawsze" towarzyszą procesom zarządzania. Kwestia dotyczy także kreowania możliwości ich rozwiązywanie, które to ulokowano w sferze zarządzania wiedzą. Okazuje się, że model organizacji uczącej się, tj. realizującej politykę szkoleniową, premiującej pracowników wg. kryterium kompetencji, umożliwiającej dostęp do informacji oraz umożliwiającej wymianę doświadczeń sprzyja efektywności organizacyjnej.

[30] Znak ** oznacza, iż zależność jest istotna statystycznie na poziomie 0,01, znak * na poziomie 0,05. Można powiedzieć zatem, że siła związku pomiędzy „kompetencjami jako kryterium awansu pracowników", a sytuacją finansową firmy jest statystycznie nieistotna Natomiast, im większy dostęp do informacji i mniejsze poczucie napięcia, tym wynik finansowy firmy jest lepszy.

3. Kultura organizacyjna posiada własne wzory uczenia. W kontekście procesów zarządzania wiedzą można wyróżnić organizacje (spółki skarbu państwa), w których największe znaczenie odgrywa kwestia wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. Z drugiej strony, występują mechanizmy uczenia się poprzez czerpania wiedzy z poza organizacji (polityka szkoleniowa), która jest właściwa dla firm z kapitałem zagranicznym.
4. Na wysoki stopień zarządzania wiedzą ma wpływ komunikacja pomiędzy pracownikami analizowana z perspektywy stopnia dokonywanych uzgodnień. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera mechanizm negocjacji rozumiany nie tylko jako narzędzie regulacji konfliktów, ale jako także mechanizm uczenia się organizacji. W procesie tym dochodzi bowiem do wyjścia poza perspektywę indywidualnych doświadczeń, albowiem negocjacje wymagają chociażby zapoznania się z innym punktem widzenia – zapoznania się z inną wiedzą. Ewentualne dojście do porozumienia i osiągnięcie sukcesu w realizacji celów i interesów podnosi efektywność działań.
5. Obok transformacji procesów zarządzania w organizacji mamy do czynienia z procesem transformacji kultury. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że bez zmiany kulturowej niemożliwa będzie zmiana organizacyjna. Trudno jest przesądzać, co powinno być pierwsze, a co drugie. W przypadku polskiej transformacji ustrojowej w pierwszej kolejności, także poprzez wprowadzenie firm z kapitałem zagranicznym, doszło do zmiany organizacyjnej, a w konsekwencji także do zmian w kulturze organizacyjnej. Złudnym wydaje się przekonanie, iż kulturą organizacyjną można sterować albowiem osadzona jest ona także w kontekście całego społeczeństwa. Dopiero więc zmiany w otoczeniu organizacji mogą znacząco wpływać na jej postawę wobec zmian.

Bibliografia

1. Biuletyn Statystyczny, GUS, Warszawa, listopad 1991, nr 10.
2. Boguszewski R., *Polacy o gospodarce wolnorynkowej*, Centrum Badań Opinii Społecznej, czerwiec 2006.
3. Cameron K.S, Quinn R.E, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system, ograniczenia działania zespołowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
5. Gładys – Jakóbik J., K. Stobińska, *Kultura organizacji uczącej się,* w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
6. Hampden – Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, wydanie III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
7. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
8. *Informacja o wynikach kontroli powiązań przedsiębiorstw państwowych ze spółkami prawa handlowego w latach 1988-1990*, Najwyższa Izba Kontroli Warszawa 1991.
9. Kamiński A., Kamiński B., *Korupcja rządów*, TRIO, Warszawa 2004
10. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
11. *Opinie o prywatyzacji.* Komunikat z Badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2003.
12. Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. *Proces prywatyzacji gospodarki*, Roczniki Statystyczne GUS 1990 – 2005.
14. *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, pod red. M. Bałtowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
15. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2003r.*, GUS, Warszawa – maj – 2004.
16. Schein E.H, *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass, san Francisco – London 1986.
17. *Spółki pracownicze*, pod red. M. Jarosz, Instytut Nauk Politycznych PAN, Warszawa 1994.
18. Stobińska K, Winch S., *Zmiany form własności przedsiębiorstw w opinii kadry kierowniczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański, materiały konferencyjne – Ekonomiczno – Organizacyjne Aspekty Prywatyzacji Gospodarki, Jastrzębia Góra 1991.
19. Sułek A., *Przemiany wartości życiowych młodzieży polskiej. Wyniki badań – obserwacje – spekulacje,* w: *Społeczeństwo polskie czasu kryzysu*, pod red. S. Nowaka, Uniwersytet Warszawski – Instytut Socjologii, Warszawa 1984.
20. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
21. Szomburg J., *Efekty prywatyzacji przedsiębiorstw drogą leasingu*, Instytut Badań nad Gospodarka Rynkową, Gdańsk 1996.
22. *Świadomość ekonomiczna i wizerunek biznesu*, pod red., L. Kolarskiej – Bobińskiej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004
23. Winch S., *Problemy transformacji gospodarki – jednoosobowe spółki skarbu państwa*, „Organizacja i kierowanie", 1993 nr 1, s. 67 - 82.
24. Young E., *On Naming of Rosen. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, „Organization Studies" 1998, nr 10/2