

---

# ZMIANY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ NIESPRYWATYZOWANYCH SPÓŁEK W POLSCE. STUDIUM PRZYPADKU

## Wstęp

Od kilkunastu lat badacze kultury organizacyjnej wyraźnie wskazują na jej aspekt rynkowy [1; 2; 5; 8; 6; 7]. Jej dopasowanie do charakteru rynku wspomaga lub osłabia sukces firmy.

Kultura hierarchii zapewnia kontrolę dzięki przepisom, specjalizacji, scentralizowanym decyzjom; podczas gdy kultura rynku [2] odnosi się do kryteriów, takich jak: udział w rynku, rentowność, baza stałych klientów, a w konsekwencji konkurencyjność.

Większa elastyczność działania wymaga przewyciężenia ograniczeń związanych z postawami wyuczonymi w kulturze hierarchii. Kultura ta wyrabia w pracownikach potrzebę bezpieczeństwa oraz myślenie i działanie liniowe. Nadmierna formalizacja powoduje też ograniczony dostęp do informacji. Część procedur może być sprzeczna i nie mieć swojego adresata.

Podjęcie próby wykształcenia nowych postaw pracowniczych, gwarantujących większą otwartość i elastyczność, wymaga zmian w różnych obszarach.

---

\* **Dr hab. Grażyna Aniszewska, prof. nadzw. SGH** – Katedra Teorii Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

## Sektor polskich spółek Skarbu Państwa niepodlegających prywatyzacji

W Polsce od lat istnieje grupa firm wyjętych z procesu prywatyzacji – czasowo lub docelowo – mogących liczyć na parasol ochronny państwa. Daje im to złudne poczucie bezpieczeństwa, jak również odzwyczajają od myślenia w kategoriach rynku i konkurencji.

Od pierwszych lat transformacji próbowano określić i uporządkować listę firm o szczególnym znaczeniu dla gospodarki, którymi Skarb Państwa (SP) musiałby zarządzać i kontrolować ich poczynania. Doprowadziło to do określenia dwóch grup przedsiębiorstw.

Pierwsza to spółki strategiczne. W 2005 r. uchwalono ustawę o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa w spółkach o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego i bezpieczeństwa publicznego [10]. Ustawa ta określała kryteria kwalifikowania organizacji jako strategicznych, wskazując typ działalności gospodarczej i określając udział firmy na rynku. Na tej podstawie Rada Ministrów opracowywała listę spółek strategicznych. W spółkach tych obowiązuje reguła tzw. złotej akcji lub złotego weta ze strony reprezentanta Skarbu Państwa. Oznacza to, że Skarb Państwa, mimo iż nie ma większościowych udziałów, zachowuje ostateczny głos w kluczowych decyzjach (może składać sprzeciw wobec uchwał) takiej spółki, takich jak: sprzedaż części majątku, przeniesienie jej za granicę lub rozwiązanie. Aby Skarb Państwa mógł sprzedać choćby jedną akcję w tych firmach, potrzebowalby zgody całego rządu.

Do 2009 r. rząd ogłaszał listę spółek mniej więcej raz w roku, czasami modyfikując ich stan. Firm tego typu jest kilkanaście (ostatnio 13). To przede wszystkim firmy dysponujące ważną infrastrukturą o znaczeniu ogólnokrajowym z branży energetycznej, paliwowej, telekomunikacyjnej, koleje. Modyfikacje następowały zwykle na skutek zastrzeżeń UE.

W 2009 r. powstała nowelizacja ustawy. Była to odpowiedź na wymagania Komisji Europejskiej, kwestionującej tak szeroki zasięg uprawnień SP, przy jednoczesnym ograniczonym ryzyku finansowym, co zmniejsza wartość akcji i zniechęca potencjalnych inwestorów. Zniesiono obowiązujący do tej pory obowiązek określania listy spółek, w stosunku do których Skarb Państwa posiada szczególne uprawnienia. Obiekty infrastruktury krytycznej będą umieszczane w jednolitym wykazie [9].

Druga grupa chronionych organizacji to firmy wyjęte czasowo lub docelowo spod prywatyzacji z innych powodów niż bezpieczeństwo publiczne. Ta druga lista obejmowała m.in.: uzdrowiska, TVP, Polską Agencję Prasową, Polski Holding Farmaceutyczny, PKO BP (bank państwowy), Bank Gospodarstwa Krajowego, Giełdę Papierów Wartościowych, Polską Wytwórnę Papierów Wartościowych, Totalizator Sportowy,

Agencję Rozwoju Przemysłu, porty morskie. Lista ta jest też znacznie dłuższa. Dziś liczy 25 pozycji, ale w 2007 r. były na niej aż 62 organizacje [3; 4].

Obecność każdej z firm na powyższej liście ma inne uzasadnienie (np. realizacja zadań zleconych przez rząd, udzielanie przedsiębiorcom preferencyjnych kredytów czy poręczeń, dokonywanie restrukturyzacji firm z określonych sektorów gospodarki).

Ta lista, w przeciwieństwie do listy spółek strategicznych, podlega częstszym modyfikacjom i docelowo stanie się jeszcze krótsza. Na jej przykładzie widać też zmiany w sposobie myślenia o gospodarce. Świadczy o tym fakt, że jeszcze kilka lat temu nikt nie myślał o prywatyzacji giełdy lub zachowaniu przez SP mniej niż 50% w PKO BP, a dziś jest to faktem [3; 4].

Problemem jest fakt, że zmiany w sposobie myślenia szybciej zachodzą poza tymi firmami, na poziomie rządu, niż wewnątrz nich. Większość firm chronionych przez państwo to firmy duże, z rozbudowaną strukturą organizacyjną, część z nich to dawne monopole nieprzywykłe do myślenia w kategoriach rynku. Cechą charakterystyczną są też bardzo silne związki zawodowe hamujące proces zmian oraz rozbudowana sfera socjalna – m.in. utrzymywanie własnych ośrodków wypoczynkowych lub opieki zdrowotnej, dopłaty do wypoczynku wakacyjnego.

Najwolniej w tych firmach zmienia się sposób myślenia pracowników wykonawczych. Ciągłe daje o sobie znać tzw. mentalność socjalistyczna – przekonanie, że pracownikom „coś się należy” od pracodawcy. Działanie w warunkach quasi-rynkowych zaś powoduje poczucie stabilizacji, brak potrzeby zmian i przyzwyczajenie do bierności. Decyzja Skarbu Państwa o wykreśleniu firmy z listy bardzo często stanowi nie lada szok. Rzucenie takich organizacji na głęboką wodę, zderzenie z warunkami wolnej konkurencji, a często i z konkurencją globalną wymusza gwałtowne zmiany kultury organizacyjnej lub powoduje sytuacje kryzysowe. Poniżej zaprezentowano przykład organizacji z grupy niepodlegającej prywatyzacji (lista nr 2) i jej próby zmiany kultury organizacyjnej na rynkową.

## Studium przypadku – przedmiot i metoda badań

Państwowa Wytwórnia Papierów Wartościowych powstała tuż po I wojnie światowej w 1919 r. W okresie PRL zajmowała monopolistyczną pozycję w zakresie druku banknotów i innych dokumentów zabezpieczanych.

Mimo wpisania jej na listę spółek docelowo wyjętych spod prywatyzacji, już w pierwszych latach transformacji ustrojowej pozycja ta uległa załamaniu. Najpierw Wytwórnia przegrała przetarg na produkcję nowych paszportów na rzecz brytyjskiej firmy komercyjnej Harrison. Potem – po denominacji złotych – nie potrafiła

sprościć nowym wymaganiom postawionym przez NBP (bank centralny) i przegrała przetarg na druk banknotów.

Przejście do gospodarki rynkowej było też trudne ze względu na postawy pracowników i kadry kierowniczej: przyzwyczajenie do monopolistycznej pozycji przedsiębiorstwa, niedostrzeganie zagrożeń ze strony konkurencji, przekonanie o bezpieczeństwie zatrudnienia i przetrwania firmy, brak inicjatywy. Porażka przy druku banknotów stała się bolesną lekcją mechanizmów rynkowych.

Od 1997 r. rozpoczęto zmiany na poziomie strategicznym – zaczęto organizować sesje strategiczne, tworzyć kilkuletnie plany strategiczne, wprowadzono nową strukturę organizacyjną, udoskonalono technologię. Powstało przedsiębiorstwo z własną papiernią, oddziałem produkcji farb graficznych, pracownią projektów i analiz, laboratorium chemicznym i papierniczym oraz wyspecjalizowanymi służbami różnych branż. Do stałych produktów PWPW SA należą: banknoty, znaki akcyzy, czeki bankowe, akcje, bony towarowe, znaczki skarbowe i pocztowe. Wytwórnia przygotowuje się także do produkcji banknotów euro.

Dodatkowo w 2004 r. Wytwórnia przejęła stojącą na skraju bankructwa Drukarnię Skarbową (DS). Transakcja dawała jednak szansę poszerzenia działalności o wytwarzanie dokumentów identyfikacyjnych (dowodów osobistych i paszportów) oraz plastikowych kart płatniczych, lojalnościowych itd. Jednocześnie rodziło to problemy związane z koniecznością ujednoczenia zasad działania oraz norm i wartości kultury organizacyjnej.

Reasumując, za zmianami technologiczno-strukturalnymi musiały pójść zmiany w kulturze organizacyjnej. Działalność rynkowa wymagała innych postaw i zachowań pracowników, ich większej aktywności. Dodatkowym problemem było pojawienie się w strukturze Wytwórni nowej jednostki. Stała się ona ogromną firmą, zatrudniającą ok. 1000 osób zorganizowanych w 11 pionach.

Tymczasem ciągle pokutowało stare myślenie, brak inicjatywy, czekanie na polecenia z góry. Silne związki zawodowe dawałyby małe szanse na wykreowanie postaw przedsiębiorczych i zwiększenie wymagań w stosunku do szeregowych pracowników. Kadra menedżerska szukała zatem takich narzędzi, które pozwoliłyby nie tylko na zmiany technologiczno-strukturalne, ale dały szansę na znalezienie w pracownikach partnerów w procesie podejmowania i realizacji decyzji.

W 2006 r. zarząd podjął decyzję o przeprowadzeniu badań kultury organizacyjnej oraz przygotowaniu jej zmian. Zaprezentowane poniżej badania są pokłosiem tej decyzji. Były one prowadzone w latach 2006–2009, przy czym najważniejsza część została zakończona w 2008 r. W 2009 dokonano wrywkowego uzupełnienia faktów<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wcześniejsza publikacja wyników badań nie była możliwa ze względu na okres poufności danych wymagany przez Wytwórnię.

W pierwszym etapie (2006) przeprowadzono ogólną ocenę kultury organizacyjnej. Jej podstawą jest model wartości konkurujących K. Camerona, R. Quinna [2]. Podstawą do poniższej analizy były 103 kwestionariusze. W drugim etapie badań prowadzono dyskusje panelowe w homogenicznych grupach pracowników wykonawczych, kierowników i dyrektorów.

W ostatnim etapie (2007/2008) przeprowadzono badania w Drukarni Skarbowej. Tutaj badania dodatkowo poszerzono o ankietę z pytaniami dotyczącymi problemu integracji z PWPW, oceny jakości przepływu informacji w Wytwórni, sposobów działania i dominujących norm obowiązujących w Drukarni oraz oceny satysfakcji z pracy w Wytwórni.

## Wyniki badań

Rozkład wartości, jaki obowiązuje w PWPW SA, jest niemal typowym przykładem kultury agencji rządowej. Jest stabilną, sprawnie kontrolowaną instytucją, zdolną do realizacji zamówień państwa. Siła kultury hierarchii wskazuje na jednorodność wysiłków, ale także na potencjalny brak elastyczności firmy.

Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że PWPW SA ze względu na specyfikę swej działalności i wielkość zawsze będzie miała dość silną kulturę hierarchii, a mniej potrzebnymi w niej elementami zawsze będą elementy kultury kreatywności. Niemniej jednak celowe staje się zdynamizowanie działania, co w konsekwencji oznacza wyraźniejszą orientację na otoczenie.

Orientacja rynkowa była wskazywana jako pożądana przede wszystkim w tych kwestiach, które dotyczyły ogólnego rozwoju PWPW SA i nie wiązały się z kosztami, redukcją poczucia bezpieczeństwa lub zwiększeniem odpowiedzialności. W grupie kierowników dawała się zauważyć większa frustracja i „ostrzejsze” widzenie problemów. Na poziomie deklaracji większa była otwartość na zmiany.

Grupa dyrektorów wykazywała wyraźnie większe (samo)zadowolenie. Jej oceny powodują wrażenie, że firma jest bliska ideału. Pytanie, czy było to spowodowane obawą przed badaczami z zewnątrz, poprawnością polityczną, czy niedostrzeganiem poważniejszych problemów?

Wiele z pomysłów dyrektorów na zmiany kultury organizacyjnej miało charakter życzeniowy, w znacznym stopniu ograniczały się one do oddziaływania na kulturę organizacyjną poprzez artefakty.

W nikłym stopniu dawało się zaobserwować u nich myślenie strategiczne, w większości proponowanych działań nie widać było związku kultury organizacyjnej ze strategią i traktowania jej jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej.

W trakcie dyskusji dało się zaobserwować dość dużą zwartość tej grupy, przy jednoczesnej postawie obronnej – wiele z proponowanych działań wskazuje na chęć zachowania hierarchii, dystansu i lęk przed nadmiernym egalitaryzmem.

Kierownicy natomiast obawiali się uczestniczenia w otwartej dyskusji, zdarzało się, że gestami nakazywali sobie nawzajem milczenie, aby nie powiedzieć zbyt dużo. Częste były wypowiedzi typu: „o tym to możemy sobie porozmawiać podczas przerwy, na osobności”, „wszyscy wiemy o co chodzi, nie będę rozwijać tego tematu”.

Widoczne były duże różnice w zarządzaniu pionami – różny stopień swobody kierowników, różny stopień poinformowania o tym, co się dzieje w firmie, różna świadomość np. dostępnych narzędzi systemu motywacyjnego, procedur, standardów i szablonów.

Nikłą współpracę między pionami dostrzegli także pracownicy. W większości wypowiedzi określali ją jako ograniczoną do formalnych kontaktów, deklarując jednocześnie potrzebę większej konsolidacji w firmie i postrzegania jej jako zwartej całości. Być może konsekwencją dostrzeganej rywalizacji i konkurencji między pionami jest także deklarowana potrzeba utrzymania konsensusu i poczucia wspólnoty, zwłaszcza w relacjach przełożony – podwładny.

O dziwo, pracownicy jako dominujące wartości w stylu zarządzania podwładnymi postrzegali wartości kultury rynku (rozliczanie z efektów, wymaganie realizacji potrzeb klienta). Jednocześnie bardzo chcieli redukcji ich znaczenia. Prawdopodobnie zaczęli dostrzegać nakierowanie na wyniki w odniesieniu do swojej pracy, zwiększenie dyscypliny i większą determinację przełożonych w egzekwowaniu dobrego wykonywania pracy. Traktowali to jako koszty zachodzących zmian, które sami musieli ponieść. To zaś budziło ich sprzeciw i tęsknotę za przeszłością. W tej grupie, podobnie jak w przypadku kierowników, zwracano uwagę na różnice w traktowaniu pracowników i różnice w dostępie do informacji w pionach.

Pracownicy chcieliby też zwiększenia znaczenia kultury kreatywności, a więc większej swobody, autonomii, ale też możliwości popełniania błędów. Konsekwentnie zatem bazowali na potrzebie bezpieczeństwa i bycia docenionym (możliwość eksperymentowania, uczenia się, popełniania błędów, ale też wynagradzania inicjatywy – charakterystyczne dla kultury kreatywności – oraz rodzinna atmosfera, integracja, szacunek dla tradycji i przeszłości, morale – charakterystyczne dla kultury klanu).

Pracownicy bardzo pozytywnie ocenili Wytwórnę jako firmę dającą możliwości podnoszenia kwalifikacji. Jeśli z możliwości podnoszenia kwalifikacji nie korzystają, tłumaczą to: wiekiem, odmową przełożonego, brakiem czasu, brakiem propozycji ze strony firmy, niedocenianiem ze strony kierownictwa, niechęcią do uzależnienia się od PWPW lub „podpisania lojalki”, brakiem zainteresowania ofertą, brakiem pieniędzy w dziale szkoleń, pracą na czas określony oraz tym, że nie widzą korzyści, jakie mogłoby im przynieść podniesienie kwalifikacji.

Z drugiej strony, z dyskusji panelowych można wnioskować o kilku rodzajach konfliktów i zagrożeń. Po pierwsze, widać było duży rozdźwięk między kierownikami a pracownikami wykonawczymi: podziały typu „my – oni”, poczucie niedoceniań, ale też myślenie w kategoriach własnych interesów, postawy roszczeniowe, wynikające często z nieznamomości planów i celów działania firmy lub działu.

Po drugie, osoby młode wiekiem i stażem w PWPW SA miały jeszcze pewien dynamizm i otwartość na zmiany, ale były „gaszone” przez „zasiedziały”. Wśród tych ostatnich, zwłaszcza tych, którzy doszli już do maximum swoich możliwości, dominował lęk przed utratą korzyści, co obniżało motywację i wzmagало postrzeganie zmian jako zagrożenia. Problemem staje się zatem wykorzystanie potencjału ludzi.

Po trzecie, brak było odpowiedzialności indywidualnej i odpowiedzialności za pracę. Generalnie nie widać było związku między efektami pracy a wynagrodzeniem i oceną. Ludzie bali się też podejmowania decyzji, bo to jest bezpieczniejsze niż robienie czegośkolwiek. Karze się osobę, która coś robi. Ponadto pracownicy nie mieli jasności co do zasad wynagradzania, premiowania.

Po czwarte, w Drukarni Skarbowej dominowało poczucie krzywdy i traktowania pionu jak części Wytwórni spisanej na straty. Powszechne było poczucie, że Drukarnia jest miejscem zesłania i gorszą częścią Wytwórni, a pracownicy pracują tu ciężiej niż w firmie macierzystej. Ta ostatnia opinia wiąże się z oceną norm i charakteru pracy w różnych lokalizacjach PWPW. Znajdowała też swój wyraz w artefaktach językowych kultury organizacyjnej.

Bardzo silne były podziały na pion i resztę PWPW, ale też na starych pracowników pionu i jego nowe kierownictwo, które „powinno zapracować na zaufanie”.

Badania przeprowadzone w DS wskazują, że ogólna ocena kultury organizacyjnej PWPW była ostrzejsza niż w pozostałych pionach. Dotyczyło to zwłaszcza grupy kierowników. Kierownicy DS widzieli mniej rodzinnych stosunków niż pozostali. Do pewnego stopnia tę „ostrość spojrzenia” można tłumaczyć stosunkowo krótkim stażem pionu w firmie. Krytyczniej widzi się zatem wszelkie uciążliwości związane z koniecznością przestrzegania procedur, a nie ma jeszcze w pełni integracji pracowników z firmą. Co ciekawe, kierownicy pionu nie chcieli tak radykalnej rezygnacji z hierarchii jak pracownicy.

Widać też było niekonsekwencję w dążeniu do kultury rynkowej, co może być przejawem obaw przed odpowiedzialnością i bezwzględnym rozliczaniem z wyników oraz może stanowić jedną z barier zmian (jeżeli pion ma być rzeczywiście rozliczany w efektów). Tym bardziej, że pracownicy byli jeszcze bardziej radykalni w odrzucaniu tego rodzaju stylu przywództwa. Poszukiwali raczej roli mentora, opiekuna (cechy przywództwa charakterystyczne dla kultury klanu). Wyraźną ich potrzebą była potrzeba bezpieczeństwa. Częściowo może to wynikać z poczucia zagrożenia pozycji pionu, częściowo zaś z postaw roszczeniowych i wspomnianej już mentalności.

Oddzielną kwestią, wpływającą na postawy i zachowania, jest przepływ informacji i komunikowanie najważniejszych zmian w firmie. Tymczasem pracownicy DS albo nie wiedzieli co się dalej stanie z Drukarnią („nie mamy takich informacji”, „nie wiemy”), albo wyrażali przekonanie, że pion zostanie sprzedany lub zlikwidowany. W odpowiedziach na pytania, co się dzieje w PWPW SA i w pionie, dominowały określenia typu: „podobno”, „mówi się”, „nie wiemy, ale...”, „wydaje się...”. Pracownikom brakowało wiarygodnej komunikacji i szybkiego przepływu informacji.

Cechą postaw pracowniczych w Drukarni było poczucie ciągłych wyrzeczeń („przez 2,5 r. pracowaliśmy bez podwyżek w soboty i niedziele jak było trzeba, mówiło się będą podwyżki, a teraz kierownictwo oczekuje tylko wiary i lojalności”, „jesteśmy przyzwyczajeni do wyrzeczeń”). Wśród innych krzywdzących różnic wymieniało: inne normy pracy czy inne podejście do pracy („tamci o 6.00 idą do pracy, a o 8.00 już do bufetu, my bufetu nie mamy”).

Stąd też i integracja z Wytwórną opierała się bardziej na strachu przed utratą pracy niż na głębokiej lojalności. Ogólnie można powiedzieć, że pracownicy bardziej byli zintegrowani z pionem niż z Wytwórną, a ich wysiłki skupiały się na utrzymaniu pionu i własnej pracy. Ich otwartość na zmiany była oparta na poczuciu strachu. Podkreślali też swoją identyfikację z dawną Drukarnią Skarbową i gotowość do poświęceń („w starej Drukarni Skarbowej pracowaliśmy za darmo”).

Do czynników budzących największe niezadowolenie z pracy zaliczano zbyt rozbudowane procedury, przeniesione z Wytwórni w sposób bezmyślny tak, że bardziej hamują one prace niż ją usprawniają; brak adresatów procedur. Pracownicy podkreślali specyfikę swojego pionu, gdzie jest więcej zamówień, za to o mniejszej wartości. Wymaga to większej elastyczności, szybszej pracy, przestawiania maszyn.

Według pracowników biurokracja była tak duża, że „gdyby zorganizowano strajk włoski, PWPW by stanęła”. To przekonanie znajdowało też odzwierciedlenie w symbolicznym odczytywaniu skrótu PWPW jako: „Polska Wytwórnia Procedur Wewnętrznych”. Także sposób kontroli przeniesiony z firmy macierzystej nie uwzględniał wg respondentów specyfiki pionu. Pracownicy wskazywali na brak kontroli bieżącej, co tłumaczyli m.in. brakiem odpowiednich kwalifikacji swoich przełożonych. Część swoich problemów tłumaczyli też brakiem przygotowania i znajomości specyfiki pionu przez handlowców.

W odpowiedzi na prośbę o ocenę dominujących relacji międzyludzkich w PWPW SA pracownicy najczęściej określali je jako: „wazeliniarski” stosunek do przełożonych, walkę o pozycję i awanse z równymi sobie, wrogie nastawienie do potencjalnych konkurentów z dołu. Może być to odzwierciedleniem poczucia krzywdy, odrzucenia, bycia gorszym i braku integracji z Wytwórną jako całością. Stanowi też często usprawiedliwienie dla braku własnej motywacji.

Kierownicy w 100% odpowiedzieli, że istnieje współpraca, pozytywne odnośnienie się do innych, jeżeli rywalizacja, to raczej w sportowym duchu, z jednym



komentarzem – że nie dotyczy to całej Wytwórni, bo zdarza się walka o pozycję i awanse, wrogie nastawienie do innych.

Podsumowując, do dobrych efektów połączenia z Wytwornią respondenci zaliczyli spłatę długów Drukarni oraz dobre zabezpieczenie socjalne, z którego mogą korzystać. Od Wytwórni i pionu oczekiwali przede wszystkim: więcej zamówień, lepszej organizacji pracy i lepszego przepływu informacji.

## Wnioski

Do mocnych stron kultury organizacyjnej PWPW SA zaliczyć można:

- tradycję, doświadczenie, dobre wzorce – co daje poczucie bezpieczeństwa i ciągłości oraz świadomość oferowania unikalnych produktów;
- wiedzę merytoryczną, wysoko wykwalifikowaną kadre;
- zaangażowanie i lojalność pracowników;
- wielkość firmy oraz jej dobre wyniki finansowe – zmiany mogą być zatem przeprowadzane planowo i metodycznie, bez pośpiechu.

Generalnie badani pracownicy wiązali swoje losy z firmą, doceniali zmiany i dostrzegali ich konieczność. Ponadto mieli sprecyzowane oczekiwania dotyczące firmy. W połączeniu z tradycją i brakiem zagrożenia dawało to możliwość zmieniania firmy w sposób uporządkowany.

Jednocześnie te same czynniki mogą powodować pewne zagrożenie w obliczu zmian:

- tradycja kreuje postawy zachowawcze i przekonanie, że zawsze znajdzie się klientów, a więc niechęć do naruszania *status quo*, zwłaszcza wtedy, gdy mogłoby to się wiązać z ponoszeniem kosztów własnych;
- dominuje chęć ochrony własnych doraźnych korzyści, myślenie krótkoterminowe;
- piony są postrzegane jako państwa w państwie, sygnalizowany jest brak wspólnych norm, wartości i standardów zachowań;
- powyższe potęguje rozbudowana struktura organizacyjna – sprawiająca wrażenie, że piony nie ogarniają się nawzajem i dublują w pracy.

Biorąc pod uwagę wyniki badań i próby zmian kultury organizacyjnej, ważne było zwrócenie uwagi na poniższe kwestie.

1. Ogólnie w organizacjach dużych wskazane jest budowanie kultury organizacyjnej tak jak w firmach międzynarodowych. Pewne **wartości** muszą być wspólne, niezmiennie, będące wytyczną do działania dla wszystkich, część zaś – jak w filiach działających na rynkach lokalnych – uzależniona od specyfiki pionów. Jeżeli w Wytworni nie będzie wspólnej percepcji i rozumienia interesów firmy, grozi

- to działaniem na zasadzie quasi-outsourcingu. Każda szansa i zagrożenie będą postrzegane w kategoriach dobra czy interesu pionu, a nie dobra PWPW SA<sup>2</sup>.
2. Konsekwencją pójścia w stronę wartości kultury rynku, wspierającej realizację przyjętej strategii, musi być zwiększenie szybkości **komunikowania się** i przepływu dokumentów. Stąd też ważne jest opracowanie standardów informacji, które musi otrzymywać klient wewnętrzny. Większa otwartość komunikacyjna ukróciłaby gry polityczne w firmie.
  3. Konieczność **przełamania tradycji** i związanego z nią przekonania, że „zawsze będziemy mieli co robić, bo jesteśmy „państwowi” oraz **zmiana postaw**. Do dominujących norm obowiązujących w PWPW SA (co wynika z dyskusji nad ćwiczeniem projektowym) można zaliczyć: „bronię własnej pozycji”, „działam, żeby się chronić”, „zachowajmy *status quo*”, „jesteśmy lepsi, wiemy więcej niż w innych działach/pionach”.
  4. **Dynamizacja i zaangażowanie** pracowników szeregowych. Premiowanie kreatywności powinno być także elementem systemu oceny i motywacji. Tyle tylko, że wymaga to zmian postaw kadry kierowniczej, a to wiąże się z czasem potrzebnym na takie zmiany.
  5. Kadra kierownicza potrzebuje **szkoleń umiejętności** (komunikacyjnych, budowania zespołu, motywowania, rozwiązywania konfliktów, asertywności, przywództwa). Celem ukrytym takich szkoleń powinna być perswazja w kierunku zmiany postaw.

## Bibliografia

- [1] Burt R., *When is corporate culture a competitive asset?*, „Financial Times”, Autumn 1999.
- [2] Cameron K., Quinn R., *Diagnosing and changing organizational culture*, OE, Kraków 2003.
- [3] Chomątowska B., *77 spółek wyjętych spod prywatyzacji*, „Rzeczpospolita” z 25.05.2007 r., <http://www.rp.pl>
- [4] Chomątowska B., *Firmy strategiczne, czyli co powinno zostać w rękach państwa*, „Rzeczpospolita” z 10.12.2009 r., <http://www.rp.pl>
- [5] Foster R., Kaplan S., *Creative destruction*, Prentice Hall, London 2001.
- [6] Kotter J., *Leading change: why transformation efforts fail*, „Harvard Business Review”, March–April 1995.
- [7] Kotter J., Cohen D., *The heart of change*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- [8] Kotter J., Heskett J., *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York 1992.

<sup>2</sup> Firma przygotowuje się do wprowadzenia struktury organizacyjnej opartej na procesach.

- [9] Lis J., *Minister będzie miał wpływ na spółki strategiczne*, 18.11.2009 r., <http://lex.pl>
- [10] *Ustawa o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w spółkach kapitałowych o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego z dnia 3.06.2005* (Dz.U. z 2005 r., nr 132, poz. 1108).

---

## ZMIANY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ NIESPRYWATYZOWANYCH SPÓŁEK W POLSCE. STUDIUM PRZYPADKU

### Streszczenie

W Polsce istnieje grupa spółek czasowo lub trwale wyłączonych z prywatyzacji. Większość firm chronionych przez państwo to firmy duże, z rozbudowaną strukturą organizacyjną, część z nich to dawne monopole nieprzywykłe do myślenia w kategoriach rynku. Cechą charakterystyczną są też bardzo silne związki zawodowe hamujące proces zmian oraz rozbudowana sfera socjalna. Ponieważ jednak lista firm chronionych podlega modyfikacjom, część tego typu organizacji przeżywa nie lada szok. Rzucenie takich organizacji na głęboką wodę, zderzenie z warunkami wolnej konkurencji, a często i z konkurencją globalną wymusza gwałtowne zmiany kultury organizacyjnej lub powoduje sytuacje kryzysowe. W artykule zaprezentowano przykład organizacji z grupy niepodlegającej prywatyzacji i jej próby zmiany kultury organizacyjnej na rynkową.

**SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA, POLITYKA PERSONALNA,  
POSTAWY PRACOWNIKÓW, ZMIANA, SPÓŁKI NIE SPRYWATYZOWANE**

---

## ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES IN UNPRIVATIZED COMPANIES IN POLAND. THE CASE STUDY

### Abstract

There is a group of companies in Poland that is temporarily or permanently excluded of privatization. Most of them are big organizations with tall structures, influential trade unions

and developed fringe benefits. The problem of these companies is that the list of the protected firms is frequently modifying. Some of them suddenly have to confront with the free market conditions. For such organizations international business practices are a good benchmark, especially in organizational culture matters. In the paper one shows the case of a company which lost its privileged position and decided to develop new employees attitudes.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, HR PRACTICES, MARKET, BENCHMARK, EMPLOYEES ATTITUDES, CHANGE, UNPRIVATIZED COMPANIES**