Jadwiga Majchrzak

Przyczynek do badań nad procesem przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwach polskich

Wstęp

Jednym z istotnych składników procesu transformacji gospodarki polskiej są przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych.

W skali jednostkowej, tj. pojedynczego przedsiębiorstwa, przekształcenie własnościowe oznacza dużą, gruntowną zmianę. Zmiana taka wymaga ze strony kadry kierowniczej szczególnego wysiłku organizatorskiego i zarządczego. Wynika on z konieczności jednoczesnego rozwiązywania problemów bieżących i problemów przyszłości firmy określonych przez zmianę. Dlatego sposób zarządzania przedsiębiorstwem podczas zmiany i sama zmiana decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa i stanowi sprawdzian umiejętności jego kierownictwa. Z drugiej strony, sytuacja gruntownej zmiany jest doskonałą okazją do poznania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Kurt Lewin, teoretyk zmian, stwierdził, że „organizację można zrozumieć tylko wówczas, gdy przynajmniej raz spróbujemy ją zmienić". Taką możliwość dają przekształcenia własnościowe przedsiębiorstwa.

Celem badań, których wyniki przedstawiono w niniejszym opracowaniu, była odpowiedź na pytanie, jak przebiega proces przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwach państwowych. Jest to pytanie o „technologię" zmian i zmieniania w przedsiębiorstwach. Podstawą odpowiedzi na te pytania są badania własne autorki artykułu oraz literatura z zakresu zmian organizacyjnych.

1. Baza empiryczna i metoda badań

Badania przeprowadzono w 20 przedsiębiorstwach, które przeszły proces przekształcenia własnościowego (15 przedsiębiorstw) lub w których proces

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

ten trwa nadal. Te ostatnie zostały przekształcone w jednostkowe spółki skarbu państwa, wśród nich jedna znajduje się w Programie Powszechnej Prywatyzacji.

Podstawowym narzędziem badawczym był wywiad skategoryzowany, uzupełniony opisem przedsiębiorstw i kontekstu zmian.

Proces zmiany rozpoczyna się od określenia bezpośrednich przyczyn zmian, celów i podstawowych założeń, dotyczy zachowania uczestników zmiany i obejmuje skutki i ocenę procesu przekształcenia. Tak określony cykl zmiany dał podstawę do badań i konstrukcji kwestionariusza wywiadu. Posłużył też do uporządkowania wyników badań. Całość wyników ujęto w trzech częściach odpowiadających etapom zmiany:

- etap inicjowania zmiany (przesłanki, podmioty inicjujące i ich zachowania, cele zmiany i sposoby ich artykułowania w przedsiębiorstwach);
- etap przeprowadzania zmiany (zachowania jednostek i grup, problemy i sposoby ich rozwiązywania);
- etap oceny i kontroli (skutki zmian i ocena procesu zmiany).

Badania przeprowadzono na przełomie lat 1996-1997. Respondentami było kierownictwo przedsiębiorstw lub byli członkowie kadry kierowniczej. Można więc powiedzieć, że przedstawione w artykule oceny wyrażają stanowisko kadry kierowniczej. Część wywiadów przeprowadziła osobiście autorka artykułu, a część pracownicy badanych przedsiębiorstw legitymujący się dobrą znajomością problemu transformacji w badanych przedsiębiorstwach.

Kwestionariusz wywiadu składał się z dwóch części. Część pierwsza zawierała dane o przedsiębiorstwie, druga – opis i ocenę transformacji.

Uzyskane dane umożliwiają przedstawienie przedsiębiorstw pod względem charakteru i przedmiotu działalności, wielkości zatrudnienia oraz wieku.

Jeśli idzie o charakter działalności, to zbiór badanych przedsiębiorstw był następujący: produkcyjne – 12, handlowo-usługowe – 4, przemysłowo-handlowe – 2 oraz produkcyjno-usługowe – 1 i usługowe – 1.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne gałęzie i branże gospodarki, m.in. przemysły: elektromaszynowy, elektrotechniczny, telekomunikacyjny, spożywczy, włókienniczy i jedwabniczy, chemiczny, produkcję kabli i przewodów oraz budownictwo – konstrukcje lekkie.

Pod względem wielkości zatrudnienia w badanym zbiorze przeważały firmy duże, zatrudniające powyżej 1000 pracowników (11 firm), w grupie od 501-1000 pracowników znajdowały się 2 przedsiębiorstwa, a w grupie do 500 – 7 przedsiębiorstw.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa miały długi „staż" życiowy.

Powyższa charakterystyka bazy badawczej wskazuje, że przedstawione w artykule pytania mogą być jedynie zilustrowane materiałem uzyskanym z badań, a przedstawione oceny odnoszą się tylko do badanych przedsiębiorstw.

2. Istota transformacji jako gruntownej zmiany

Transformacja jest różnie definiowana. Zwykle pojęcie to stosowane jest dla określenia dużej zmiany. Dla interpretacji przedstawionych niżej wyników potrzebne jest dokładniejsze sformułowanie istoty tego pojęcia. Jedną z takich propozycji przedstawiono w pracy W. Krügera.[1] Wiąże się tam to pojęcie z zakresem i głębokością przeprowadzanych zmian. Przez transformację rozumie zmiany wynikające z przejścia przedsiębiorstwa od jednej fazy rozwojowej do drugiej, w przeciwieństwie do zmian polegających na bieżącym udoskonaleniu struktur, procesów i systemów zachodzących wewnątrz danej fazy, które nazywa zmianami reprodukcyjnymi.

Wyróżnia się cztery podstawowe formy transformacji: rekonstrukcję, reorientację, rewitalizację i przemodelowanie. Rekonstrukcja oznacza zmiany procesów, systemów i struktur. Reorientacja dotyczy strategii. Według powszechnego sądu, zmiana strategii jest warunkiem koniecznym transformacji. Rewitalizacja odnosi się do zmian w umiejętnościach personelu oraz relacjach między przełożonym i podwładnymi. Te ostatnie znajdują wyraz m.in. w stylu kierowania, formułach przywództwa. Z kolei przemodelowanie oznacza zmiany w systemach wartości i przekonań, postawach itd. Wyróżnione formy transformacji mają trzy wymiary. Pierwszym jest wymiar rzeczowo-racjonalny, obejmujący struktury, procesy, systemy, potencjał realny oraz częściowo strategię. Drugim wymiarem jest wymiar polityczno-społeczny, obejmujący częściowo strategie oraz zdolności i stosunki. Wreszcie wymiar trzeci: wartościowo-kulturowy obejmuje zmiany odnoszące się tak do zdolności i stosunków, jak i do wartości i przekonań. Obydwa składniki transformacji: przedmiot i forma oraz wymiary składają się na model transformacji.

Określenia transformacji sformułowane przez innych autorów nie są tak szczegółowe jak przedstawione wyżej ujęcie. Jednakże na podstawie literatury można podać pewne założenia składające się na istotę transformacji. Jeden z czołowych badaczy procesów transformacji – John P. Kotter z Harvard Business School, po przeanalizowaniu transformacji przeprowadzonych w ponad 100 przedsiębiorstwach, stwierdził, że – mimo zróżnicowania haseł, jakie im przyświecały (np. wprowadzenie totalnej jakości, reenineering, wprowadzenie nowej kultury przedsiębiorstwa itd.) – miały one na celu zmianę metod działania pod kątem umocnienia siły konkurencyjnej.[2] To wymaga zawsze ingerencji w strategię, strukturę, systemy, umiejętności, stosunki, systemy wartości i przekonania. Inaczej mówiąc,

---

[1] W. K r ü g e r, *Organisation der Unternehmung*, Stuttgart-Berlin-Köln 1993, s. 358-361.

[2] J. P. K o t t e r, *Leading Change: Why Transformation efforts fail*, Harvard Business, Reviev 1995, marzec-kwiecień, s. 59.

transformacja wymaga sięgania do fundamentów. Taki pogląd reprezentuje w naszej literaturze m.in. Monika Kostera.[3]

Powyższe rozumienie istoty transformacji będzie stanowić punkt odniesienia w interpretacji przedstawionych niżej rezultatów badań.

3. Problemy etapu inicjowania zmian

W literaturze stwierdza się, że potrzeba transformacji może wystąpić w dwóch sytuacjach:

1) gdy w przedsiębiorstwie następuje znaczne pogorszenie wyników ekonomicznych lub powstaje kryzys,

2) gdy przedsiębiorstwo chce poprawić warunki swego rozwoju.[4]

Analizując przesłanki transformacji w badaniach przedsiębiorstwa, można zauważyć, że przeważała sytuacja druga (12 przypadków). Badane przedsiębiorstwa określały sytuację jako: dostrzeżenie okazji na rynku, pojawienie się nowych technologii, chęć włączenia się w nurt przekształceń systemowych, chęć uczynienia firmy jeszcze lepszą, dostosowanie rozwiązań w przedsiębiorstwie do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej. Z kolei przedsiębiorstwa, które podjęły transformację na skutek pogarszania się wyników wskazały na następujące symptomy trudnej sytuacji: spadek udziału w rynku, pogorszenie się wyniku finansowego i wyraźne zagrożenie ze strony konkurencji. Dostrzeżenie i zrozumienie powodów przekształceń, zwłaszcza przez kadrę kierowniczą, stanowi krok na drodze do tworzenia nowego systemu. Wspomniany prof. Kotter stwierdził, że dla powodzenia zmiany niezbędne jest przekonanie o potrzebie zmiany ok. 75% kadry kierowniczej.

Z teorii zmian wynika, że zaistnienie przesłanek zmiany jest niewystarczające dla ich podjęcia. Potrzebny jest bezpośredni impuls sprawczy. Powstaje pytanie, od kogo wyszedł impuls sprawczy inicjujący transformację w badanych przedsiębiorstwach. W przeważającej liczbie przypadków transformację zainicjowała ścisła dyrekcja przedsiębiorstwa lub dyrektor (13) oraz dyrekcja wraz z radą pracowniczą (4), w pozostałych przypadkach – rada nadzorcza oraz specjaliści zatrudnieni w komórkach sztabowych. Można powiedzieć, że w badanych przedsiębiorstwach kadra kierownicza, inicjując zmiany dała wyraz zrozumienia swojej odpowiedzialności za los przedsiębiorstwa.

---

[3] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 160-161.

[4] Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWZ, 1996, s. 185.

Kolejną sugestią, o którą pytano respondentów był cel transformacji. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że głównym celem było znalezienie inwestora strategicznego, dysponującego nowoczesną technologią i rozwiniętym marketingiem, a także ukształtowanie nowego systemu zarządzania. Przedsiębiorstwa przeżywające trudności stawiały sobie za cel oddłużenie przedsiębiorstwa, np. poprzez zmianę wierzytelności na akcje, a następnie usprawnienie systemu zarządzania.

Powyższe cele były realizowane pod różnym hasłem. Najczęściej wymieniano dwa hasła, mianowicie: restrukturyzację przedsiębiorstwa (8) i ukierunkowane działania na jakość (5), ale także wprowadzenie nowej kultury w przedsiębiorstwie (2).

Dla powodzenia transformacji istotne znaczenie ma fakt sformułowania wizji przedsiębiorstwa po wprowadzeniu zmiany. Brak wizji przyszłości uważa się za jedną z podstawowych barier w przeprowadzeniu zmiany. Istnienie takiej wizji zadeklarowało 18 przedsiębiorstw, przy czym jedno z nich tworzyło ją w działaniu. W dwóch przypadkach nie sformułowano wizji przyszłości. W przypadku sformułowania wizji rodzi się kolejne pytanie, kto wypracowuje taką wizję. W tym zakresie możliwe są różne rozwiązania. W badanych przedsiębiorstwach przeważały trzy rozwiązania, a mianowicie: wypracowanie wizji przez zarząd i specjalistów komórek funkcjonalnych oraz przez zarząd z doradcami zewnętrznymi, a także wariant połączony, polegający na tym, że wizję sformułował zarząd z doradcami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Sformułowana wizja powinna być upowszechniona w firmie. Nastąpiło to również w większości badanych przedsiębiorstw (17). Upowszechnienie wizji zawiera w sobie dwa aspekty: podmiotowy (podmiot zajmujący się upowszechnieniem wizji) i techniczny (sposób jej upowszechniania). W zakresie sposobu zastosowano cztery rozwiązania szczegółowe. Najczęściej odbywało się ono jednorazowo wśród wszystkich pracowników, następnie wielokrotnie wśród wszystkich pracowników, wielokrotnie dla różnych grup pracowniczych i najrzadziej wśród różnych grup pracowników. Przyjęcie określonego rozwiązania w tym zakresie wskazuje na to, czy kierownictwo rozumie znaczenie komunikacji z pracownikami w procesie zmian. Z doświadczeń przedsiębiorstw, które pomyślnie przeszły proces transformacji wynika, że komunikacja stanowi podstawowe ogniwo łączące stan istniejący ze stanem docelowym i przesądza o powodzeniu zmian. Do tej kwestii wrócę w dalszej części opracowania.

Jeśli chodzi o podmiot zajmujący się upowszechnianiem wizji, to w badanych przedsiębiorstwach dominowały dwa rozwiązania. Pierwsze polegało na tym, że upowszechnieniem wizji zajmowała się sama dyrekcja i kadra kierownicza (11 przypadków), a drugie polegało na powołaniu specjalnego zespołu i powierzenie mu tego zadania (5 przedsiębiorstw). W dwóch przypadkach takie zadanie powierzono zespołowi, w którego skład wchodzili również konsultanci zewnętrzni. Należy zauważyć, że powierzenie upo-

wszechnienia wizji specjalnemu zespołowi nie zwalnia kierownictwa od tego zadania, ponieważ wynika ono z przywódczej roli kadry kierowniczej.

Z przedstawionych materiałów wynika, że w większości przedsiębiorstw zwracano uwagę na przygotowanie transformacji.

4. Zachowania uczestników w procesie transformacji

Przeprowadzone badania umożliwiają identyfikację niektórych aspektów zachowań uczestników tego procesu. Za podstawową regułę rządzącą transformacją respondenci uznali szybkie i metodyczne działanie. Tę regułę wytypowało 16 respondentów. Wystąpiły jeszcze dwie ogólne reguły, mianowicie, gra na zwłokę i pozoracja działań, z których każda została wskazana przez dwa przedsiębiorstwa. Interpretacja tych reguł w kontekście całego materiału nie może być jednoznaczna. Na występowanie sprzeczności wskazali sami respondenci, podając np. szybkie i metodyczne podejście do transformacji, co w krótkim czasie miało doprowadzić do poprawienia obrazu firmy, i zarazem niedostatek zainteresowania zbytem wyrobów. Niemniej zwrócenie uwagi przez przedsiębiorstwa na organizacyjną stronę procesu transformacji należy ocenić pozytywnie.

Transformacja jako duża zmiana narusza interesy różnych grup uczestników tego procesu. Dlatego łatwiej ją przeprowadzić przy poparciu pracowników. W większości badanych przedsiębiorstw pracownicy uczestniczyli we wprowadzaniu zmiany. Taką deklarację złożyło 18 przedsiębiorstw. Jednakże zakres wykorzystywanych form był skromny. Oprócz informowania pracowników o transformacji, o czym już mówiono najczęściej udział pracowników był pośredni i odbywał się poprzez związki zawodowe i rady pracownicze. W nielicznych przedsiębiorstwach pracownicy bezpośrednio zgłaszali propozycje rozwiązań, indywidualnie lub w grupach funkcjonalnych albo uczestniczyli w pracach zespołów zadaniowych. Za formę udziału uznano też szkolenia mające na celu przygotowanie pracowników do pracy w nowych warunkach.

Badania ujawniły odmienne reakcje na zmiany dwóch grup uczestników: pracowników i kadry kierowniczej. Wśród pracowników przeważały dwa rodzaje reakcji: obawy, przede wszystkim przed utratą miejsc pracy (w 12 przedsiębiorstwach), i nadziej na poprawę sytuacji (w 11 przedsiębiorstwach). Inną reakcją była obojętność („jakoś to będzie"), która wyrażała się, np. w szybkiej sprzedaży udziałów. Wśród kadry kierowniczej dominującymi typami reakcji była otwartość na zmianę i podejście techniczne.

Gruntowne zmiany charakteryzuje możliwość pojawienia się konfliktów. Ich występowanie stwierdziła połowa badanych przedsiębiorstw. Konflikty

miały tam charakter międzygrupowy i zachodziły między następującymi grupami: dyrekcja-pracownicy, związki zawodowe-dyrekcja i długoletni pracownicy średniego szczebla-nowa kadra kierownicza. Przedmiotem konfliktów były: miejsca pracy, wybór inwestora strategicznego i podział kompetencji. Można powiedzieć, że konflikty pojawiły się w podstawowych sprawach dotyczących transformacji. Respondenci wskazali na trzy podstawowe sposoby rozwiązywania konfliktów: perswazję, negocjacje i kompromisy.

5. Skutki transformacji

Identyfikacja skutków przekształcenia jest sprawą bardzo trudną, m.in. z tego powodu, że nie można jednoznacznie stwierdzić, że zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie są wynikiem przekształcenia własnościowego. Można jednak uznać, że przekształcenie własnościowe otwiera drogę do zmian wewnętrznych.

Przeprowadzone badania umożliwiły określenie podstawowych obszarów zmian wewnętrznych, które można wiązać z transformacją.

Jednym z tych obszarów jest zakres działania wyrażony liczbą realizowanych funkcji w przedsiębiorstwie. W większości przedsiębiorstw nastąpiło ograniczenie tej liczby poprzez przekazanie funkcji pomocniczych na zewnątrz. Takie zamiany przeprowadzono w 14 przedsiębiorstwach. Jest to charakterystyczna forma transformacji w naszych przedsiębiorstwach, podporządkowana poprawie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw.[5]

Kolejnym etapem jest majątek rzeczowy. W tym zakresie poprawę stanu odnotowało 14 przedsiębiorstw. Z majątkiem rzeczowym ściśle związana jest technologia wytwarzania. Również w tym obszarze nastąpiły korzystne zmiany w większości przedsiębiorstw. Jest rzeczą charakterystyczną, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie stwierdziło pogorszenia technologii wytwarzania.

W ocenie przedsiębiorstw istotną poprawę odnotowano w tych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które znajdują się blisko klienta. Chodzi o rynki zbytu, kanały dystrybucji i jakość wyrobów. Większość przedsiębiorstw (15) stwierdziła rozszerzenie rynków zbytu, zwiększenie liczby kanałów dystrybucji lub uaktywnienie dotychczasowych kanałów, a także poprawę jakości wyrobów, potwierdzoną uzyskaniem certyfikatów jakości (12 przedsiębiorstw).

[5] Ibidem.

Dalszym obszarem, w którym nastąpiły zmiany, jest potencjał ludzki. Tu zmiany dotyczą stanu zatrudnienia i kwalifikacji pracowników. W zakresie stanu zatrudnienia w 10 przedsiębiorstwach nastąpiło ograniczenie liczby zatrudnionych, w pięciu stan zatrudnienia zwiększył się, a w pozostałych pięciu nie uległ zmianie. Gdy chodzi o kwalifikacje pracowników, to 18 przedsiębiorstw wskazało na podniesienie poziomu kwalifikacji pracowników. Z informacji dodatkowych wynika, że dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej i pracowników zatrudnionych w newralgicznych służbach, jakimi są przede wszystkim finanse, zbyt i marketing, jakość produkcji, organizacja.

Następnym obszarem, w którym zidentyfikowano wystąpienie zmian, jest szeroko rozumiana organizacja i zarządzanie. Z wyjątkiem dwóch przedsiębiorstw, wszystkie stwierdziły poprawę ogólnego poziomu organizacji. W ujęciu szczegółowym, na efekty zmian w tym obszarze składają się:

- uproszczenie struktury organizacyjnej (13 przedsiębiorstw);
- wprowadzenie planowania strategicznego lub jego elementów (11 przedsiębiorstw);
- wprowadzenie elementów kontrolingu (8 przedsiębiorstw);
- zorganizowanie systemu informowania kierownictwa lub organizowanie takiego systemu (9 przedsiębiorstw).

W dwóch przedsiębiorstwach nastąpiła zmiana typu struktury organizacyjnej z funkcjonalnej na dywizjonalną. Z badań wynika, że słabym punktem zmian jest rozkład władzy. Aż 8 przedsiębiorstw stwierdziło zwiększenie centralizacji decyzji, 6 uznało iż rozkład władzy się nie zmienił, a tylko 5 wskazało na decentralizację decyzji. W przedsiębiorstwach tej ostatniej grupy decentralizacji decyzji towarzyszyła także zmiana stylu sprawowania władzy, w kierunku stylu kolegialnego z akcentem na pracę zespołową.

Zmiany w zakresie zarządzania dotyczyły również kosztów zarządzania, które uległy ograniczeniu w 11 przedsiębiorstwach, w 3 nie zmieniły się, a w 6 uległy zwiększeniu. W większości firm (14) nastąpiła poprawa ogólnych wyników finansowych.

Oprócz określenia obszarów zmian wewnętrznych, badania ujawniły też intensywność zmian. W celu jej określenia wyróżniono pięć syntetycznych obszarów zmian, a mianowicie:

- potencjał materialny;
- wyniki finansowe;
- technologia, wiedza i organizacja;
- strategia;
- stosunki międzyludzkie i systemy wartości.

Respondentów poproszono o uporządkowanie tych obszarów według intensywności przeprowadzonych w nich zmian. Większość respondentów uznała, że najbardziej widoczne zmiany nastąpiły w zakresie technologii,

wiedzy i organizacji. Ten obszar był wymieniony przez większość respondentów na miejscach pierwszym i drugim, odpowiadających największej intensywności zmian. Kolejne miejsca zajmowały następujące obszary: potencjał materialny, strategia i wyniki finansowe. Najmniej widoczne w opinii respondentów są zmiany w dziedzinie stosunków międzyludzkich i systemów wartości. Aż 14 przedsiębiorstw podało ten obszar na miejscu piątym. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie umieściło go na miejscu pierwszym i drugim. Obserwacja ta jest zbieżna z wynikami przedstawionymi w literaturze.

6. Ogólna ocena transformacji

Transformacja jest procesem niepowtarzalnym, o dużym stopniu złożoności. Na różnych etapach tego procesu mogą wystąpić trudności i ograniczenia mogące doprowadzić do jego zahamowania, wydłużenia w czasie, zwężenia zakresu i stopnia zmian. Również badane przedsiębiorstwa przeżywały trudności w procesie transformacji. Na 20 badanych przedsiębiorstw, wystąpiły one w 12 przedsiębiorstwach. Przyczyny tych trudności można podzielić na dwie grupy. Pierwszą są czynniki zewnętrzne. Trudności ze strony tych czynników wynikają przede wszystkim z regulacji prawnych (niejednoznaczność przepisów prawnych regulujących zmiany własnościowe) i wydłużonych procedur przekształcenia przedsiębiorstw. Trudności mają swe źródło w różnych elementach składających się na przedsiębiorstwo jako system techniczno-społeczny. Do najczęściej wskazywanych przez przedsiębiorstwa utrudnień należały: słaby system motywacji przy niezadowalających wynikach finansowych w części przedsiębiorstw, sztywne struktury organizacyjne, zachowawcze postawy kadry kierowniczej średnich szczebli zarządzania, roszczeniowe nastawienie związków zawodowych.

Niepowtarzalny i złożony charakter transformacji sprawia też, że istnieje duże niebezpieczeństwo popełnienia błędów w tym procesie. Cytowany wyżej prof. Kotter zidentyfikował podstawowe rodzaje błędów, jakie wystąpiły w badanych przez niego transformacjach przedsiębiorstw. Lista tych błędów była następująca:

- niedostateczna świadomość przymusu;
- brak wpływowej koalicji;
- brak wizji przyszłości;
- niedostateczne upowszechnienie wizji;
- nieusuwanie przeszkód;
- zaniedbywanie zysków krótkookresowych;
- przedwczesne ogłaszanie zwycięstwa;
- brak zakotwiczenia zmiany w kulturze organizacyjnej.

Powyższa lista posłużyła jako punkt wyjścia w określeniu błędów popełnionych w procesie transformacji w badanych przedsiębiorstwach. Trzeba zaznaczyć, że 12 przedsiębiorstw ujawniło wystąpienie błędów podczas transformacji. Oto ich zestawienie uporządkowane według malejącej liczby wskazań:

- niezakotwiczenie zmian w kulturze organizacyjnej;
- niedostateczne upowszechnienie wizji;
- niedostateczna świadomość przymusu zmian;
- brak wpływowej koalicji;
- brak wizji;
- zaniedbywanie zysków krótkoterminowych;
- przedwczesne ogłaszanie zwycięstwa;
- nieusuwanie przeszkód.

Jak widać, jednym z ważnych problemów stojących przed kadrą kierowniczą w procesie zmiany jest „problem kultury organizacyjnej", w znaczeniu zarówno potrzeby uwzględnienia kultury w procesie zmiany, jak i potrzeby przekształcenia kultury organizacyjnej w kierunku wymaganym przez zmianę. Wprawdzie respondenci w trakcie badań wskazywali na pewne korzystne zmiany, przejawiające się w zwiększeniu identyfikacji pracowników z celami firmy – są to bardzo słabe sygnały zmian. Wiadomo, że zmiany w tym zakresie zachodzą bardzo wolno i z dużymi oporami, dlatego nie dziwi, że zmiany w systemach wartości respondenci uznali za najmniej zauważalne w porównaniu ze zmianami w innych obszarach działalności. Badania te pokazują kierunki pożądanych działań w przekształconych przedsiębiorstwach.

Mimo przedstawionych barier, większa część przedsiębiorstw pozytywnie oceniła proces przekształcenia.

Analizując powyższe rezultaty w świetle przedstawionej w punkcie 2 istoty transformacji, można stwierdzić, iż w badanych przedsiębiorstwach wystąpiły zasadniczo trzy formy transformacji, mianowicie: rekonstrukcja, reorientacja i rewitalizacja, a tylko w nieznacznym stopniu przemodelowanie. Oznacza to, że zmiany objęły przede wszystkim rzeczowo-racjonalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa, w mniejszym stopniu wymiar polityczno-społeczny, a w najmniejszym – wartościowo-kulturowy. Wyniki te nie dziwią. Wprowadzenie mechanizmów rynkowych powoduje, że przedsiębiorstwa dążą w pierwszej kolejności do zmian w tych obszarach, które przyczyniają się do osiągania szybkich i wymiernych efektów finansowych. Tymi obszarami są techniczne, „twarde" składniki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Im nadaje się priorytet. Zmiany w składnikach społecznych („miękkich") odkłada się w czasie. Takie podejście nie jest słuszne. Powoduje ono niedostosowanie wzajemne poszczególnych składników przedsiębiorstw i w efekcie obniżenie efektów transformacji. Pożądane byłoby doskonalenie przedsiębiorstw łącznie z ich kontekstem kulturowo-społecznym. Włączenie tego kontekstu nie musi oznaczać wydłużenia

czasu transformacji, która w badanych przedsiębiorstwach trwała od 3 do 9 lat. Oznacza natomiast potrzebę zintegrowania form i wymiarów transformacji. Takie rozumienie transformacji wymaga upowszechnienia w praktyce.