

Krzysztof Machaczka

Rozwój organizacji opartych na wiedzy w aspekcie zmian systemów zarządzania

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 387-395

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF MACHACZKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**ROZWÓJ ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY
W ASPEKCIE ZMIAN SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA**

Wprowadzenie

System zarządzania jest koniecznym elementem określającym zdolność organizacji do sprawnego działania. Przeciwdziała chaosowi i zabezpiecza organizację przed rozpadem. Stanowi również swoiste środowisko w sensie endogenicznym określające w istotnym stopniu jakość funkcjonowania danego podmiotu. Jest elementem, który pozwala na właściwą komunikację, zdolność podejmowania decyzji i działań, zarządzanie procesami i ludźmi, a w konsekwencji zapewnia przetrwanie i rozwój.

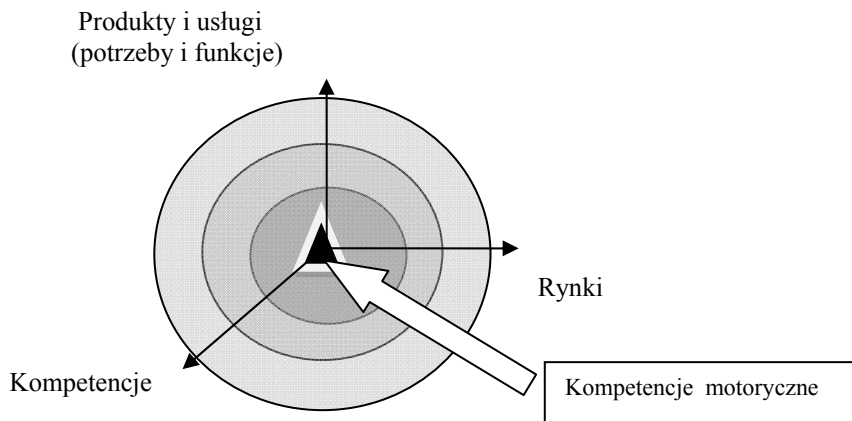
Warunki, w jakich system zarządzania jest konstruowany, nie są jednak stabilne. Istotnym jednak cały czas wyzwaniem dla przedsiębiorstw oraz badaczy poszukujących odpowiednich rozwiązań jest problem odkrycia właściwych zależności pomiędzy organizacją, warunkami zewnętrznymi, możliwościami przetrwania na rynku i rozwojem. Ogromne znaczenie w wskazanym układzie ma umiejętność doboru systemu zarządzania. Pozwala on na uzyskanie zdolności generowania właściwej wiedzy, elastyczności informacji oraz warunków działania i pracy. Zapewnia w konsekwencji dopasowywanie się do istniejących zmian. Wiedza oraz zdolność doboru właściwych narzędzi zarządzania staje się zadaniem fundamentalnym.

1. Znaczenie wiedzy i zmiana sposobu myślenia w aspekcie rozwoju współczesnych organizacji

W dzisiejszej rzeczywistości biznesowej widzimy sytuacje, w których jedne organizacje potrafią doskonale zachowywać się w warunkach swojego obszaru funkcjonowania, radzić sobie ze zmiennością otoczenia, wyzwaniem rynkowymi, konkurencją i potrzebami klientów. Z drugiej strony bardzo podobne organizacje, które na pozór stosują podobne rozwiązania, reagują dysfunkcyjnie.

Stan taki wytwarza ogromną presję związaną z poszukiwaniem nowych sposobów nie tylko prowadzenia biznesu, ale również zasad i form jego funkcjonowania¹. Celem fundamentalnym jest osiągnięcie odpowiedniej sprawności działań organizacji. Umiejętność w zakresie identyfikacji, kumulowania i wykorzystania wiedzy tak niezbędnej do podejmowania prawidłowych decyzji w zakresie projektowania i wykorzystania odpowiednich systemów zarządzania jest zdolnością krytyczną. Okazuje się, że dzisiejsze organizacje potrafią osiągać sukcesy, kiedy opanowują zdolność symultanicznych i skoordynowanych zmian.

Przedsiębiorstwa w dzisiejszych czasach stają zatem przed dylematem zmian wielowymiarowych. Ważna jest świadomość, że rozwój organizacji realizuje się w ściśle określonym dla danej firmy polu strategicznym (rysunek 1).



Rys. 1. Pole strategiczne przedsiębiorstwa

Źródło: Y. Allaire, M.E. Firsirotu: *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20.

¹ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan: *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 9.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, występującymi wzrostami i kryzysami kształtuje się jego świadomość istnienia egzemplifikująca się w zdolności absorpcji zmiany. Niestety, w konsekwencji, pomimo że istnieje świadomość kompleksowego przeobrażania organizacji, wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności, polegające na stosowaniu rozmaitych instrumentów i technik oraz energicznym wdrażaniu strategii zmian, często idą na marne. Główne przyczyny takiego stanu upatruje się w obszarach tkwiących głęboko w tzw. DNA organizacji. Wskazane pole strategiczne określa zatem, jakiego rodzaju zmiany muszą zaistnieć, aby mógł być realizowany dalej rozwój przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą się realizować wyłącznie na odpowiednim gruncie. Grunt ten stanowi właściwie skonstruowane wnętrze organizacji, w jądrze którego znajdują się tzw. kompetencje motoryczne.

2. Zastosowanie modelu DNA w koncepcji organizacji opartej na wiedzy

Kontynuując rozważania, można zauważyć, że sprawą problematyczną staje się aspekt: przy jakich warunkach zdolność wytwarzania kompetencji motorycznych w organizacji powstaje lub uzyskuje poziom ponadprzeciętny, który pozwalał będzie na uzyskanie odpowiedniej sprawności działania? Samo stwierdzenie, że kompetencje motoryczne pozwalają na zdolność odnowy strategicznej oraz rozwoju, jest mimo wszystko niewystarczające. Chodzi przecież o rozwiązanie problemu.

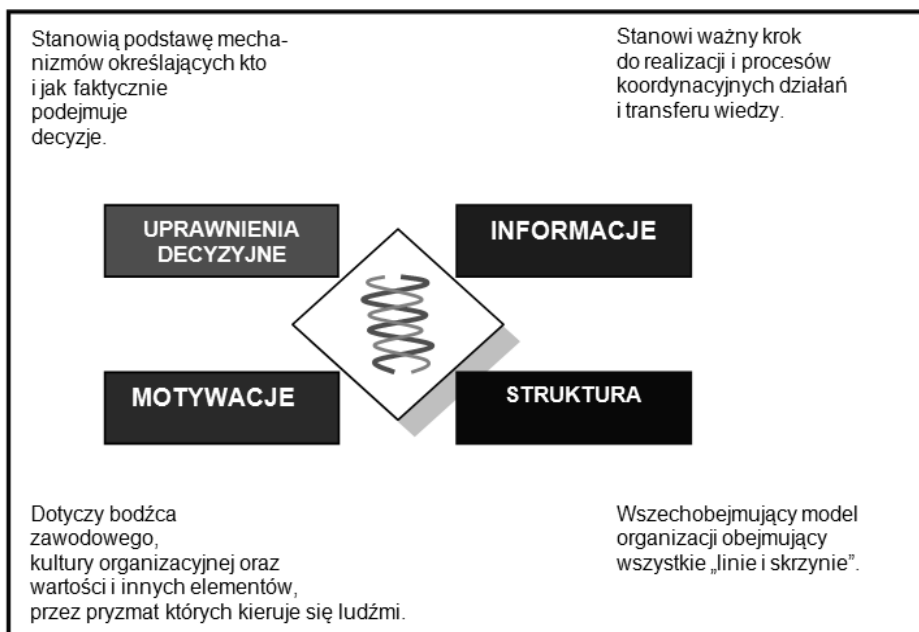
Pewne wskazania możemy już znaleźć w stwierdzeniach, że konieczna jest odpowiednia integracja organizacji w obszarach egzo- i endogenicznych. Jednym z upowszechnianych modeli patrzenia na budowanie zintegrowanego rozwoju organizacji jest koncepcja oparta o tzw. DNA organizacji. Zakłada ona, że każda organizacja, podobnie jak i organizmy żywe, posiada swój charakterystyczny kod DNA. Różnica polega na tym, że w organizacjach możliwości jego modyfikowania są wręcz nieskończone. Powoduje to możliwość poszukiwania określonej recepty na sukces charakterystycznej dla konkretnego podmiotu.

Jednym z jej przykładów jest model opracowany przez G. Neilsona, B.A. Pasternacka, D. Mendesa. Autorzy ci uznali, że każda organizacja ma indywidualny kod DNA, który zbudowany jest z czterech bloków. Bloki te są kombinacją i rekombinacją odrębnych tożsamości oraz osobowości organizacji. Składowymi genomu organizacji według koncepcji są: system podejmowania decyzji, system przepływu informacji, system motywacyjny oraz struktura podmiotu. To właśnie te elementy w dużym stopniu determinują możliwości interpretacji przez organizację otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Generują zdolność rozwoju lub też mogą skutecznie go ograniczać.

Wielce uzasadnionym stwierdzeniem, co potwierdzają też badania realizowane w tym kierunku, jest, że elementy budujące DNA organizacji są kluczem do wielkich osiągnięć i możliwości generowania przez organizacje odpowiednich wy-

ników. Sukces przedsiębiorstwa oraz jego wyniki zależą od udzielenia odpowiedzi na pytania: jak modyfikować działalność przedsiębiorstwa poprzez elementy DNA organizacji?, jak wypełniać strategię? oraz jak adoptować się do zmian?

Organizacyjne DNA może być modyfikowane i modyfikowane być powinno, tak aby zapewniać odpowiedni potencjał organizacji. Znajduje się ono bowiem pod silnym oddziaływaniem każdego człowieka indywidualnie pracującego w organizacji przy jednoczesnym równoległym wpływie na możliwości pracy każdej z tych jednostek (rysunek 2).



Rys. 2. Budowa struktury organizacyjnego kodu DNA

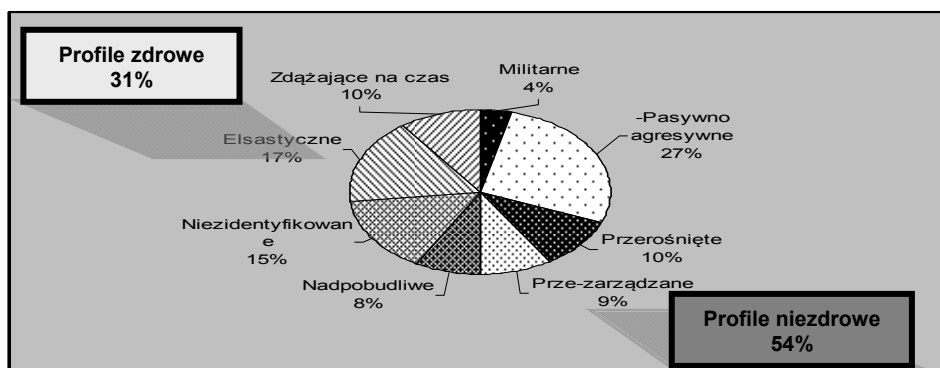
Źródło: G. Neilson, B.A. Pasternack: *Results. Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005, s. 6.

Współcześnie wielu badaczy nie widzi nadzwyczajnych innowacji w koncepcji DNA. Można jednak dopatrywać się ich w dwóch aspektach. Pierwszy dotyczy problemu zależności pomiędzy poszczególnymi elementami genomu DNA przedsiębiorstwa tkwiącego w odpowiednim dopasowaniu i zharmonizowaniu, a nie zwykłym wywieraniu wpływu. Drugi dotyczy sprowadzenia obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa do problemu konieczności ich zdefiniowania nie poprzez pryzmat tego, czym mogłyby być lub chcielibyśmy, aby były, ale tego, czym są naprawdę.

Patrząc na bloki tworzące genom DNA organizacji, można powiedzieć, że siłą napędową dobrze prosperującej organizacji są właściwi ludzie, cechujący się właściwymi wartościami i odpowiednio zmotywowani, uzbrojeni w odpowiednie informacje, realizujący swoją aktywność w przestrzeni tworzonej przez właściwie dobraną strukturę. Podstawowym wyzwaniem dla organizacji jest więc odpowiednie i w każdym przypadku indywidualne dopasowanie tych wszystkich elementów, tworząc, w wyniku tego spójny system zarządzania organizacją, którego fundamentem jest rzeczywista wiedza na temat organizacji.

Trzeba pamiętać, że żaden blok specyficznego kodu DNA nie istnieje w samotności. Są one ze sobą powiązane, a ich koherencja i odpowiednia koordynacja wpływają bezpośrednio na wyniki organizacji². Przy takich założeniach rodzi się pytanie, z jakimi typami organizacji ze względu na poziom zgodności ich DNA możemy się spotkać. Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęła firma Booz Allen Hamilton. W wyniku przeprowadzonych badań między grudniem 2003 roku a styczniem roku 2005 w oparciu o wyniki ankiet, których odpowiedzi na pytania udzieliło blisko 30 tys. firm i organizacji, biorąc pod uwagę cztery bloki DNA i jakość ich dopasowania, stworzono 7 możliwych typów organizacji, z którymi możemy spotkać się w otoczeniu (rysunek 3).

Zidentyfikowane organizacje są obrazem różnego charakteru organizacji. Różnej zdolności do radzenia sobie z wyzwaniami otoczenia oraz obciążonych różnym stopniem skłonności do popadania w problemy ze względu na uwarunkowania endogeniczne.



Rys. 3. Siedem profili organizacji w aspekcie posiadanego DNA wraz z ich rozkładem procentowym występowania w otoczeniu.

Źródło: G. Neilson, B.A. Pasternack: *Results. Keep what's good...*, op. cit., s. 271.

² G. Neilson, B.A. Pasternack: *Results. Keep what's good...*, op.cit., s. 7.

Badania pokazują, że spośród siedmiu zidentyfikowanych organizacji tylko trzy można uznać za zdrowe, są nimi: organizacje typu elastycznego, *just-in-time* oraz organizacje typu wojskowego. Pozostałe cztery są typami obciążonymi z góry poważniejszymi wadami, które przesądzają o ich dysfunkcjach. Wspomniane dysfunkcje przekładają się na brak możliwości osiągnięcia satysfakcjonującego dla organizacji poziomu sprawności. Przyczyną jest słaba wiedza na temat uwarunkowań rozwoju, niewłaściwego poziomu integracji oraz błędnych systemów zarządzania. Istotną staje się wiedza sprowadzająca się do odpowiedzi na kilka w trudnych pytań: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? Gdy twierzimy, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki mamy na uwadze?

3. Formy organizacyjne w modelowaniu współczesnych systemów zarządzania

J. Campbell ze współpracownikami w latach 70. sporządził listę trzydziestu dziewięciu wskaźników, które według niego wyczerpują wszelkie możliwe kryteria efektywności organizacji³. Tych trzydzieści dziewięć wskaźników efektywności poddano analizie statystycznej i otrzymano dwa główne wymiary.

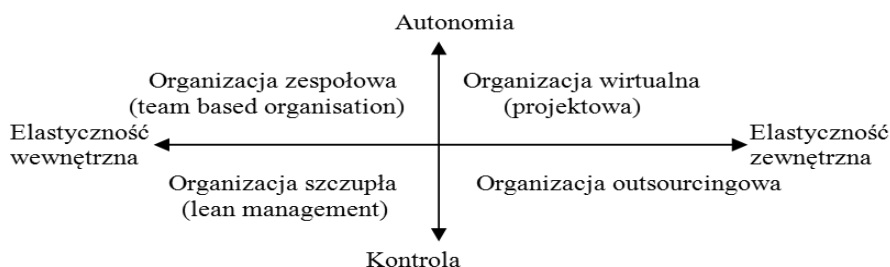
Pierwszy wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące autonomię, samodzielność i dynamiczność, a na drugim – kryteria podkreślające niezmienną, porządek i kontrolę. To znaczy, że jedne organizacje uważa się za skuteczne i efektywne, kiedy zmieniają się, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania. Inne organizacje uważa się za sprawne, kiedy są stabilne, przewidywalne i mają niezmienną strukturę organizacyjną. Czyli w zbiorze tym z jednej strony mamy autonomię i dynamikę, a z drugiej – kontrolę i stabilność.

Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne i integrację, z kryteriami związanymi z orientacją na sprawy zewnętrzne (orientację na pozycję w otoczeniu), zróżnicowanie i rywalizację.

Już wstępna ocena pozwala stwierdzić, że te cztery wartości podstawowe są wzajemnie przeciwstawne albo ze sobą konkurują. Każdy wymiar charakteryzują dwie cechy, stanowiące przeciwieństwo. Są to autonomia kontra stabilność, orientacja na sprawy wewnętrzne kontra orientacja na pozycję w otoczeniu. Wskazane wymiary mogą być bardzo pomocne w wyjaśnianiu typów systemów zarządzania oraz uwarunkowań ich stosowania⁴ (rysunek 4).

³ Cameron K., Quinn R.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

⁴ *Ibidem*, s. 41.



Rys. 4. Nowe formy organizacyjne

Źródło: M. Roy, M. Audet: *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de reference*, „Gestion – revue internationale”, Hiver 2003, s. 45.

Na rysunku 4 pokazano kierunki, w jakich mogą się rozwijać nowoczesne biurokracje. Problem doboru systemu zarządzania wydaje się w pobieżnej ocenie dość oczywisty. Wyzwania w praktyce zarządzania są jednak konkretne. Sugerują one, że wiele organizacji działa tutaj na zasadzie albo przyjmowania orientacji zewnętrznej, albo wewnętrznej w kreowaniu wizji zmiany oraz rozwoju. Pomimo zatem uświadomionej konieczności stosowania podejścia zintegrowanego i holistycznej orientacji w praktyce napotyka ona wyraźne przeszkody. Przyczyny takiego stanu można sprowadzić do dwóch grup czynników:

- pierwsza związana z wyraźnymi dysfunkcjami wewnętrznymi, współcześnie sprowadzanymi do posiadania przez organizację tzw. niezdrowego DNA,
- druga związana z poważnymi problemami wynikającymi z braku zdolności analizy i interpretowania warunków zewnętrznych funkcjonowania i rozwoju organizacji skorelowanych z wewnętrzną orientacją efektywnościową podmiotu, główną przyczyną tego stanu jest nieumiejętność modelowania organizacji w zależności od wyzwań.

Oczywiście wskazane powyżej przyczyny należy traktować w sposób wysoce uogólniony, który pozwala na ujmowanie w ich ramach licznych szczegółowych powodów ograniczających możliwości zmiany. Podobnie należy kształtować punkt widzenia omówionych ujęć modelowania rozwoju organizacji. Natomiast wartość ich wynika przede wszystkim z faktu identyfikacji, gdzie należy poszukiwać przyczyn dysfunkcji i obszarów koniecznych zmian dla potrzeb budowania potencjału rozwoju.

Podsumowanie

Burzliwe zmiany, które zachodzą w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw zmuszają je do świadomego i planowego projektowania swoich zmian. Zmiana w dzisiejszych czasach nie może być już tylko samą reakcją na to co zaistniało. Nie może mieć również charakteru przypadkowego. Ważne jest, aby prowadzona była z rozmysłem w sposób ciągły. Jej celem jest osiągnięcie możliwie najwyższej zgodności pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Niewątpliwie istotnym aspektem procesu zmiany i tym samym osiągnięcia właściwej zgodności na linii organizacja – otoczenie jest zdolność doboru właściwego systemu zarządzania. Zdolność generowania przez system właściwych rozwiązań jest gwarantem osiągnięcia odpowiedniej ogólnie pojętej sprawności funkcjonowania organizacji.

Literatura

1. Allaire Y., Firsirotu M.E.: *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Cameron K., Quinn R.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Carr D. K., Hard K.J., Trahan W.J.: *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
5. Neilson G., Pasternack B.A.: *Results. Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005.
6. Roy M., Audet M.: *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de reference*, „Gestion – revue internationale”, Hiver 2003.
7. Wit B. de, Meyer R.: *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

**DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE ORGANIZATION IN ASPECT
OF MANAGEMENT SYSTEMS CHANGE**

Summary

Multidimensionalness problems of functioning modern organization inclines for continuous deployment of knowledge in this range. By that reason organization have to discovering new contexts or developing existing ways in developing. In this process one of important area is changing or looking for new more proficient management systems.

Translated by Krzysztof Machaczka