Krzysztof Machaczka, Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Zastosowanie koncepcji genowej w kształtowaniu rozwoju organizacji opartych na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 67-83

2009

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 544 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 35 2009

KRZYSZTOF MACHACZKA, MAGDALENA GORZELANY-DZIADKOWIEC
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI GENOWEJ W KSZTAŁTOWANIU ROZWOJU ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

Wprowadzenie

Dynamika zmian jakie zaszły w ostatnim dwudziestoleciu spowodowała znaczne zakłócenia w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Charakter tych zmian oraz ich intensywność jednocześnie zmusiły przedsiębiorstwa do przewartościowania swojego podejścia w obszarze realizacji procesów zarządzania. Tradycyjne paradygmaty związane z podejściem przedindustrialnym i industrialnym ustępują pola coraz bardziej koncepcji charakteryzowanej jako podejście postindustrialne. Podejście to kształtowane jest poprzez akcentowanie fundamentalnej roli w rozwoju i zarządzaniu organizacjami takich czynników jakimi są: informacja, wiedza, kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, kapitał ludzki. Opanowywanie tych cech przez organizacje staje się najważniejszym wyzwaniem w ich funkcjonowaniu. Wpływa na to fakt utraty znaczenia tradycyjnych narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz znaczące uzależnienie możliwości rozwoju organizacji od zjawisk i czynników zewnętrznych. Dodatkowe uwzględnienie procesów związanych z zjawiskiem globalizacji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw tworzy rzeczywistość, w której coraz mniejszą przestrzeń do funkcjonowania odnajdują tradycyjnie działające i zarządzane organizacje, a zdolność przetrwania i rozwoju uzyskują, te które są w stanie zwiększyć swoją zdolność uczenia się, a dzięki

temu stać się bardziej elastycznymi oraz zintegrowanymi zarówno w wymiarze zewnętrznym jak i wewnętrznym.

Problemem jest zatem, zmienność dzisiejszego otoczenia, jego złożoność, wyzwania, jakie rodzi rynek przed współczesnymi organizacjami. Z drugiej strony wyzwaniem nie jest organizacja sama w sobie, ale jej wielowymiarowość i konieczność osiągania przez nią odpowiedniego stopnia integracji nie powodującego skostnienia, zbytniego sformalizowania, rozrostu sfery zarządczej, czyli wszystkiego tego, co faktycznie zabija aktywność samej organizacji oraz jej członków. Sytuacja taka powoduje, że jedne organizacje potrafią doskonale zachowywać się w nowych warunkach, radzą sobie ze zmiennością otoczenia, wyzwaniami rynkowymi, konkurencją, potrzebami klientów, a inne przedsiębiorstwa w tym samym czasie, nie potrafią reagować odpowiednio na bodźce.

1. Wiedza a zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji

Badania wyraźnie wskazują, że sukcesy osiągają tylko te organizacje, które potrafią zapewnić sobie symultaniczne i skoordynowane zmiany we wszystkich obszarach swojego funkcjonowania. Zmian tych nie można sprowadzać tylko do problemu restrukturyzacji czy reengineringu, które mogą poprawić sytuację organizacji na krótki okres czasu. Podejście takie najczęściej niestety przyjmuje brzmienie różnych dysonansów, które w tym przypadku nie przeobrażają się w możliwości powstania zgodnej symfonii wszystkich elementów organizacji, a tym samym osiągania wyższego poziomu zdolności jej funkcjonowania.

Rozwój i wzrost jest warunkiem koniecznym dla przetrwania przedsiębiorstw. Pierwszy oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Drugi związany jest z zmianami o charakterze ilościowym, kształtowanym poprzez szeroko pojętą produktywność organizacji. Dostosowania są wtedy skuteczne i efektywne, jeśli zapewniają przedsiębiorstwu osiąganie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta możliwa jest do generowania tylko w przypadku właściwej integracji tych dwóch obszarów, czyli wzrostu i rozwoju.[1] Rozwój przedsiębiorstwa

[1] J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14.

oznacza zmiany poprzez: wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemach elementów, zmiany struktur systemów. Należy pamiętać, że rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na innowacjach produktowych, technologicznych, strukturalnych, na ulepszaniu systemów organizacyjnych i zarządzania.[2]

Bardzo istotne znaczenie w rozwoju organizacji odegrało podejście zasobowe, które było rozwijane od początku lat dziewięćdziesiątych. W ujęciu tym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwości, które tkwią w samym jego wnętrzu. Niemniej jednak, aby zasoby dawały przewagę muszą wg. R. Amita i P.J.H. Schoemakera posiadać wartość, która jest uwarunkowana tym, iż:[3]

- umożliwiają kreowanie nowych idei oraz nowych źródeł wartości,
- są trudne do nabycia i sprzedaży,
- są wzajemnie komplementarne, dzięki czemu rozwój jednych sprzyja rozwojowi innych,
- są zgodne z przyszłymi strategicznymi czynnikami sukcesu sektora,
- są trwałe, trudne do substytucji - nie zastępowalności innymi zasobami,
- są trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów – rzadkie,
- kreują wartość dla udziałowców przedsiębiorstwa.

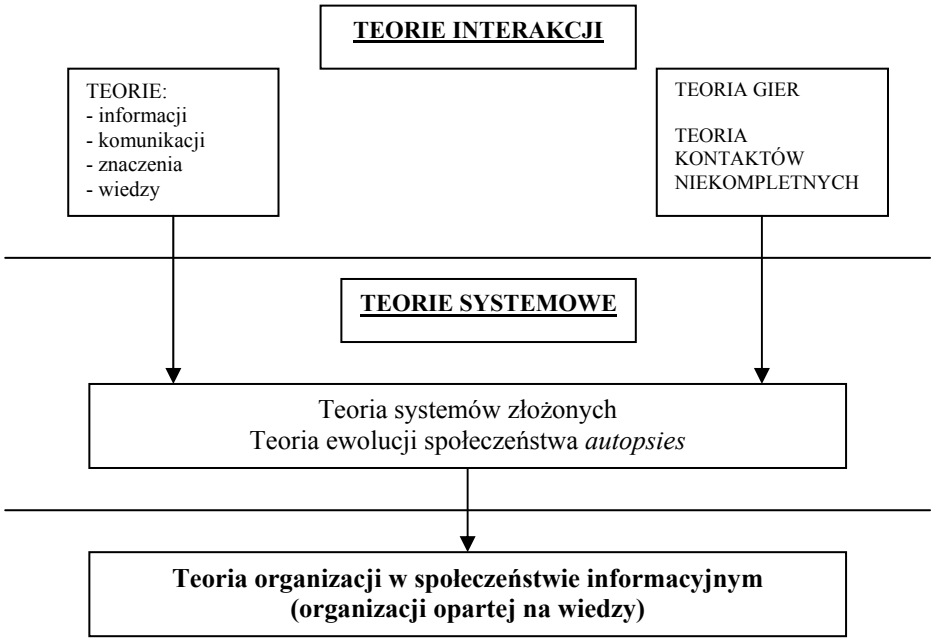
Jednym z takich zasobów jest wiedza. Wiedza jako zasób organizacji ma charakter szczególny z jednej strony jest akumulowana przez organizacje z drugiej jednak strony te organizacje nie są w stanie samoistnie jej generować, czynią to dzięki ludziom, którzy są ich członkami. Dlatego też w współczesnych przedsiębiorstwach zrodziła się tendencja do traktowania pracowników jako zasobu strategicznego, w który należy inwestować. Tendencja ta znalazła swoja operacjonalizację w kształtowaniu swoistych modeli organizacji i koncepcji zarządzania takich jak: organizacja ucząca się, inteligentna, zhumanizowana (zdrowa), fraktalna, sieciowa, organizacja wirtualna czy wreszcie modele genowe. Wspólną cechą tych modeli organizacji jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy, dlatego też można je określić jako organizacje oparte na

---

[2] Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 11.

[3] M. J. Stankiewicz, *Zarządzanie widzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa,* TNOiK, Toruń, 2006, s. 67.

wiedzy lub organizacje wiedzy (OW).[4] Jak wskazuje C. Mesjasz źródeł ich teoretycznych podwalin poszukiwać można w teoriach interakcji i systemów (rys.1).



Rys. 1. Źródła teorii organizacji opartej na wiedzy

Źródło: Mesjasz C. *Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji* (w:)*Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym,* Materiały konferencji naukowej, red. Stabryła A. Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 434.

W organizacji opartej na wiedzy (OW) – zasadniczym składnikiem są zasoby niematerialne, głównie generowane poprzez wartość intelektualną swoistą dla danej organizacji. Zasoby organizacji opartych na wiedzy stanowią specyficzną konfigurację wspólnie wykorzystywanych zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich kompetencji i relacji. W organizacjach tych wiedza staje się zasobem podstawowym, którym należy zarządzać, aby doprowadzić do wykształcenia tzw. wiedzy wyróżniającej. Wiedzy, która jest wyjąt-

[4] C. Mesjasz, Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji (w:)Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym, Materiały konferencyjne, red. Stabryła A. Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 434.

kowa pod względem poziomu innowacyjności, niespotykanej nigdzie w otoczeniu, której wykorzystywanie wzbogaci organizację o konkurencyjność wobec innych uczestników rynku. Organizacje wiedzy najczęściej przedstawić można jako organizacje uczące się, skoncentrowane na ciągłym doskonaleniu zdobytej wiedzy jak również wykorzystujące do tego nowoczesną technikę informacyjną, tworząc w ten sposób organizacje sieciowe[5].

Działalność organizacji opartej na wiedzy bazuje na szeroko rozumianych relacjach wewnętrznych i zewnętrznych oraz wiedzy generowanej dzięki tym relacjom. To ona jest podstawowym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale także na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne. Dzieje się tak poprzez uzyskaną świadomość organizacji w obszarze możliwości współistnienia w wymiarze całego systemu oraz możliwości rozwoju w tym systemie. Ludzie w tym układzie są tym elementem organizacji, który wprowadza wiedzę w ruch i stanowi, że działa ona w pewien specyficzny sposób. Sposób działania uzależniony jest od tego, w jakim zakresie i jaką metodę wykorzystają ludzie, aby powiązać wiedzę z pozostałymi zasobami organizacji.

Wiedza jako zasób to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania, można również założyć, że wiedza to ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę.[6] Należy jednak pamiętać, że informacje to przetworzone dane, to wiadomości, które zmieniają naszą świadomość. Z drugiej jednak strony dane kształtujące informacje tworzone są przez znaki odbierane z otoczenia. Strukturę zależności pomiędzy znakami, danymi, informacjami, wiedzą i mądrością przedstawiono na rysunku 2.

Proces myślowy, który jest związany z analizą wiedzy i jej znaczenia dla organizacji powinien udzielić odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania:

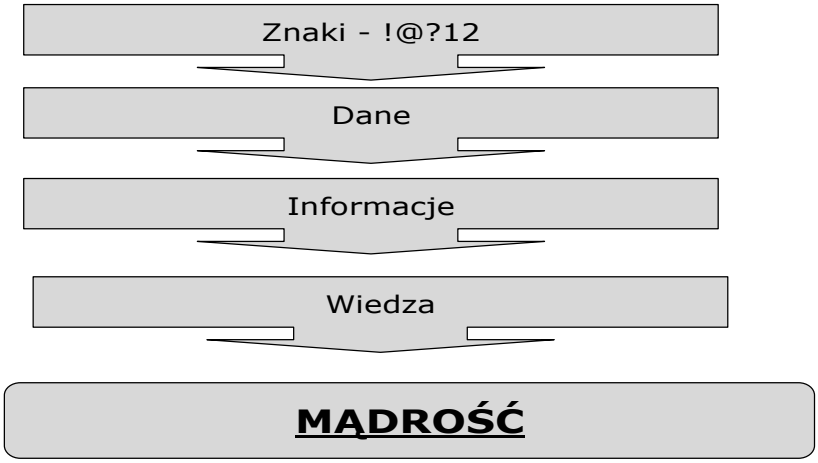
- Gdzie faktycznie wiedza i przy jakich warunkach jest generowana?
- Co wpływa na to, że jedne organizacje posiadają większą zdolność w zakresie generowania wiedzy, niż inne?

---

[5] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków, 2006, s. 26

[6] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, *s*. 25.

– W jakich warunkach tworzy się ona znacznie wydajniej, a tym samym pozwala budować lepiej potencjał rozwoju oraz konkurencyjność organizacji?



Rys. 2. Hierarchia wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008 r, *s*. 25.

W celu udzielenia, chociaż częściowych odpowiedzi na tak postawione pytania i zwiększenia czytelności podejmowanych problemów, a tym samym wyzwań, jakie stoją przed zarządzaniem badacze i konsultanci sięgnęli po metaforę tego, co stanowi trzon każdego organizmu, tego, co jest jego faktycznym szkieletem, co daje podstawy zdolności jego funkcjonowania i adaptacyjności. Chodzi tutaj o to, co jest w głębi każdego organizmu, czyli genom.

Koncepcję tą jako jedni z pierwszych przedstawili w roku 1995 w swojej książce pt. *Transforming the organization*, Francis J. Gouillart i James N. Kelly. Stworzyli oni model struktury genetycznej przedsiębiorstwa, składający się z 12 elementów (chromosomów), tworzących cztery grupy. Transformację przedsiębiorstwa definiują jako zharmonizowany proces przekształceń budowy genetycznej organizacji poprzez symultaniczne zmiany w wspomnianych czterech grupach elementów. Obejmują one zamierzenia, zasoby, interakcje zewnętrzne oraz nastroje i motywacje pracowników. W konsekwencji autorzy książki tworzą kwartet czterech procesów, na który składają się: rekonstrukcja działalności

(Reframing), restrukturyzacja (Restructuring), rewitalizacja (Revitalization), odnowa (Renewal). Nie przyjmują one charakteru kolejnych kroków postępowania, obrazują w całości pewien skomplikowany proces, który często dzieje się w różnych obszarach organizacji symultanicznie. W praktyce pozwala to na osiągnięcie pożądanej organizacji, która ma charakter interaktywny i która swoje funkcjonowanie opiera na współdziałaniu i wspomaganiu, co w obecnych czasach turbulencji otoczenia oraz nasilania się kryzysów staje się tak ważne.[7] Warto w tym miejscu nadmienić, że wykorzystanie takiej koncepcji oraz wiedza na temat struktury genetycznej przedsiębiorstwa (jego chromosomów) wpływa na jego rozwój.

2. Wykorzystanie wiedzy w tworzeniu fundamentów budowania potencjału rozwoju organizacji – genomu łańcucha DNA

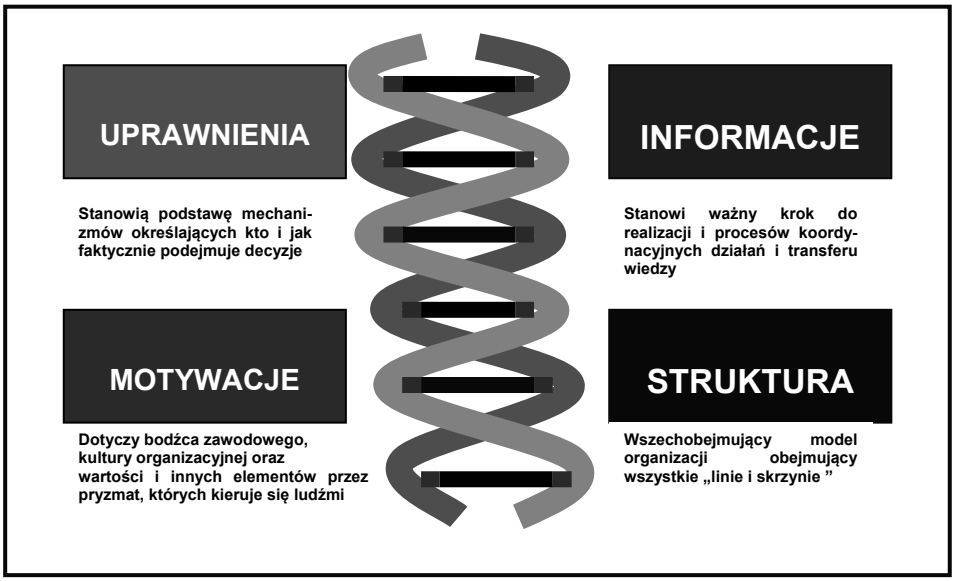
Koncepcje genowe generują swoje zainteresowanie między innymi z powodu samej idei jaką jest możliwość identyfikacji faktycznej istoty konkretnej organizacji, a co za tym idzie chociaż częściowego odczytania co jest siłą sprawczą jej sukcesu lub porażki. Jest to wiedza, której nie może nie doceniać nauka, w szczególności nauka o zarządzaniu. Podobny kierunek jaki wyznaczyli Francis J. Gouillart i James N. Kelly przyjmują Gary L. Nelson i Bruce A. Pasternak w swojej książce pt. *Results-keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance,* będącej prezentacją ich długoletnich i wielowymiarowych badań. Sięgają oni do metafory DNA organizmu, pokazując faktyczny klucz do sukcesu organizacji. Akcentują oni tym samym konieczność wniknięcia do wnętrza organizacji, wniknięcia w faktyczną jej „osobowość", po to, aby móc ją tak określić, aby mogła ona sprostać wyzwaniom, przed którymi stawiają ją dzisiejsze czasy.

Autorzy uznali, że tak jak organizm, każda organizacja ma indywidualny kod DNA, który zbudowany jest z czterech bloków kształtowanych wokół takich elementów jak: uprawnienia i sposoby podejmowania decyzji, motywacje pracowników, systemy i sposoby przepływu informacji oraz struktury jako fak-

---

[7] K. Machaczka, omówienie książki: F.J. Gouillart, J.N. Kelly, *Transforming the organization,* McGraw-Hill, Inc., 1995, Przegląd Organizacji, luty 2000.

tyczne elementy tworzące szkielet organizacji.[8] Poprzez pryzmat tych właśnie elementów organizacje powinny patrzeć zarówno na otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne. Uzasadnionym stwierdzeniem, weryfikowanym przez badania realizowane w tym kierunku chociażby przez firmę konsultingową Booz-Allen-Hamilton od roku 2003 jest fakt, że elementy budujące DNA organizacji są kluczem do generowania odpowiednich osiągnięć i wyników przez organizacje. Sukces przedsiębiorstwa oraz jego wyniki zależą zatem, od udzielenia odpowiedzi na pytania: jak modyfikować działalność przedsiębiorstwa poprzez elementy DNA organizacji, wypełniać strategię oraz adoptować się do zmian. Model organizacyjnego DNA opracowany przez G. Neilson, B. A. Pasternack, D. Mendes przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Budowa bloku organizacyjnego kodu DNA

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

Wniosek jaki się tutaj pojawia dotyczy właśnie możliwości zastosowania czteroelementowego bloku budującego DNA organizacji w celu zwiększania jej

[8] G. Neilson, B. A. Pasternack, Results. *Keep what's goog, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005, s. 6.

integracyjności zarówno w aspekcie czynników endo- jak i egzogenicznych. Konsekwencją tego powinno być uzyskanie przez organizację większej zdolności do budowania strategii wykazujących się cecha odpowiednio wysokiej zgodności zarówno z samą organizacją jak i warunkami otoczenia. Bloki te są kombinacją i rekombinacją wyraźnych oraz z drugiej strony odrębnych tożsamości dla każdej organizacji. Ważnym w samym modelu jest nie tylko dobranie wyżej wskazanych elementów, ale przede wszystkim ich interpretacja, która jest znacznie odmienna od tradycyjnych podejść w obszarze zarządzania. Co więcej istotnym obszarem w tej koncepcji organizacji jest wykorzystanie wiedzy, czyli informacji o wszystkich tych blokach. Informacja ta powinna dotyczyć stanu faktycznego, jak również możliwych do wprowadzenia zmian. Aby zrozumieć nowatorstwo podejścia modeli genowych do charakteryzowania organizacji ważnym jest fakt zdobycia wiedzy przez przedsiębiorstwa związanej z właściwą interpretacją nowych znaczeń wskazanych elementów, które były już wcześniej wskazywane jako elementy konstytuujące organizację. Ważnym staje się również opanowanie konkretnej wiedzy na temat charakteru każdego z tych elementów i ich wpływu na rozwój organizacji.

W analizowanym modelu pierwszym czynnikiem konstytuującym DNA organizacji jest obszar podejmowania decyzji. W obszarze tym pierwszorzędne znaczenie uzyskuje identyfikacja i zrozumienie tego, kto odpowiedzialny jest za poszczególne obszary decyzyjne, jak są one realizowane i dlaczego właśnie w ten sposób proces decyzyjny funkcjonuje w konkretnym przedsiębiorstwie lub innej organizacji. Ważne jest to głównie z powodu znaczenia procesu decyzyjnego na zdolność organizacji do zmiany. Uprawnienia decyzyjne określają, bowiem kto posiada faktycznie prawo do podejmowania decyzji i jakiego rodzaju mogą być to decyzje. Zidentyfikowanie tych mechanizmów pozwala na stworzenie specyficznej mapy w organizacji, obrazu podejmowania i przebiegu decyzji, a w szczególności tego, gdzie leży odpowiedzialność za ich podjęcie. Fundamentalnym pytaniem przy tak zidentyfikowanym problemie jest: „kto podejmuje jakie decyzje, w jaki sposób to czyni i dlaczego?”.

Uzyskanie odpowiedzi na tak postawione pytanie pozwala na szybkie zidentyfikowanie faktycznych mechanizmów i przebiegów procesu podejmowania decyzji. To z kolei pozwala na identyfikację w tym obszarze problemów i następnie ich wyeliminowanie. Stworzenie systemu przejrzystych uprawnień decyzyjnych umożliwia wygenerowanie szerszych powiązań komunikacyjnych w organizacji przy jednoczesnym zmniejszeniu poziomów decyzyjnych. Upo-

rządkowanie tych mechanizmów przekłada się z kolei na obniżenie kosztów i przyśpieszenie realizacji podejmowanych decyzji. Przyczynami najczęstszych dysfunkcji mechanizmów decyzyjnych są głównie z błędy w innych elementach tworzących model DNA organizacji.

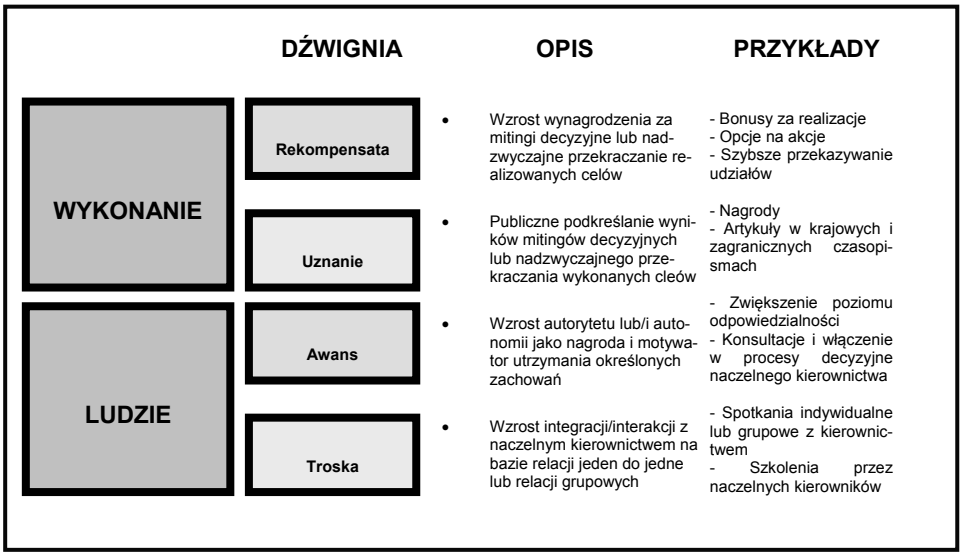
System informacyjny i sposoby przepływu informacji jest drugim istotnym blokiem budujących organiacyjne DNA. System podejmowania decyzji jest swoistą krytyczną materią, która stanowi podstawę zdolności do podjęcia prawidłowych decyzji, budowy efektywnych systemów motywacyjnych oraz tworzenia właściwych struktur. Kluczem do sukcesu organizacji jest zatem, identyfikacja krytycznej informacji. Informacja krytyczna jest informacją, którą potrzebuje organizacja do weryfikacji wariantów i zapewnienia, iż dana decyzja po podjęciu okaże się decyzją słuszną. Informacja stanowi, więc główny element procesu podejmowania decyzji w każdej organizacji. Jest wkładem do potencjału realizacji celów i uzyskania przewagi konkurencyjnej, to dostrzeżone fakty, których znajomość zmienia nasze przekonania, wpływa na decyzje, jakie podejmowane są przez menedżerów. Informacja skłania do rewizji tego, co jest. Należy pamiętać, że informacja jest bardzo ważnym czynnikiem produktywności przedsiębiorstwa. Powinna ona być traktowana odpowiednio do swej ważności. Oznacza to konieczność stworzenia systemu pozwalającego na pozyskiwanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie jej w możliwie dużej skali w organizacji. Co sprowadza się do tworzenia odpowiednich rozwiązań strukturalnych pozwalających kształtować komunikację i relatywnie swobodnie przepływać informacji zarówno w układzie pionowym jak i poziomym każdej organizacji.

Do charakterystyki znaczenia informacji dla organizacji można żyć analogię roli tlena dla organizmu. Trudno jest sobie wyobrazić funkcjonowanie organizmu bez jego dostępu do każdej istniejącej komórki. Podobnie jest trudno sobie wyobrazić sprawne funkcjonowanie organizacji bez odpowiednio szerokiego i we właściwy sposób sterowanego systemu dystrybucji, przebiegu i przetwarzania informacji. Organizacja jednoczy komunikację i informację z głównymi celami organizacji. Systemy dystrybucji informacji w organizacji możemy zatem zdefiniować jako swoistą metrykę jej sposobu działania, która określa poziom jej wiedzy. Sprawność tego systemu zależna jest natomiast od sprawności mechanizmów koordynujących, znajdujący się w wielu zakątkach organizacji. Sama informacja jest dostrzeżonymi faktami przez organizacje zmieniającymi panujące poglądy i przekonania. Skłania ona do dokonywania zmian w różnych obszarach organizacji. Dobra informacja jest celowa, dokładna

i dostępna dla tego, kto jej potrzebuje, taka informacja wpływa pozytywnie na rezultaty. Wyzwaniem jest również odniesienie odpowiednich informacji do wymiaru, jakim jest czas, należy pamiętać, że informacja musi być pozyskana również w odpowiednim czasie. W większości przypadków jest to wyzwanie właściwie realizowane w nowoczesnych przedsiębiorstwach, które charakteryzują się odpowiednimi wynikami. Pozyskanie wysokiej jakości informacji prowadzi do zrealizowania celów oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Trzecim blokiem budującym DNA organizacji są systemy motywacyjne. Tradycyjnie ten obszar definiowany jest głównie przez bodźce finansowe, które współcześnie nie zawsze przekładają się w sposób proporcjonalny na odpowiednią efektywność zasobów ludzkich. Motywację próbuje się interpretować jako coś więcej niż pieniądze. Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest fakt zaprzestania interpretacji tego zagadnienia tylko poprzez pryzmat założeń teoretycznych oraz sloganów głoszonych wewnątrz podmiotu. Ważnym jest tutaj zrozumienie tego zagadnienia przez rozwiązania praktyczne polegające na opracowaniu i wdrożeniu skutecznych systemów motywacyjnych w codziennym funkcjonowaniu. Motywacja rozumiana w ten sposób, a więc nie tylko jako bodziec finansowy, może zawierać różnego rodzaju okazje do zrobienia kariery zawodowej wśród ludzi zorientowanych na działanie, chcących się zrealizować. To nagrody zarówno finansowe jak i poza finansowe mogą być indywidualnymi zachętami do realizacji celów przedsiębiorstwa. W każdej organizacji powinny występować rozbudowane obszary określające systemy motywacyjne, które nie odnoszą się tylko do sfer narzędzi finansowych takich jak: płaca zasadnicza, premie, prowizje, nagrody, dopłaty za pracę w porze nocnej, dopłaty za nadgodziny, ale obejmują również możliwe inne aspekty pozafinansowe, które w sposób doskonały wpływają na ponadprzeciętny poziom zadowolenia pracownika z realizowanych działań. Warto w tym miejscu nadmienić, że motywacja potrzebuje nagród indywidualnych o charakterze psychologicznym, a nie tylko zawodowych, budowanych w oparciu o jakość pracy i osiągane z tego korzyści. Pracownik wykonując zadania generalnie nie rozmyśla celowo o tym, aby jego działania przyniosły odwrotny rezultat do zamierzonego. W swoich działania prawie zawsze kieruje się dobrem zadania, które realizuje, nie działa z rozmysłem na szkodę organizacji. Niemniej jednak czasami zdarzają się sytuacje, że pojawiają się nieoczekiwane wyniki, które mogą negatywnie wpłynąć na strategię przedsiębiorstwa. Należy taką sytuację zinterpretować indywidualnie, bo każdemu może zdarzyć się pomyłka, nie należy od razu karać pracowni-

ka, ani negatywnie go postrzegać. Ludzie pracując myślą racjonalnie, przestrzegając podstawowe zasady, według, których postrzegają swoje działania. Często w przedsiębiorstwach zdarza się, że rozumienie i postrzeganie strategii jest ulotne. Można powiedzieć, że jest ono nie widoczne w systemach motywacyjnych danej organizacji i w przepływie informacji, który jest dla pracowników trudny do zrozumienia i wykonania. Menedżerowie powinni zatem wykorzystywać wiele dróg za pomocą, których będą wysłać sygnały do pracowników, aby pobudzić ich do efektywnego działania. Motywacyjna dźwignia oparta nie tylko o narzędzia finansowe została przedstawiona na rysunku 4.



- z natury czynniki finansowe

- z natury czynniki pozafinansowe

Rys.4. Struktura możliwych narzędzi i obszarów motywacji

Źródło: G. Neilson, B. A. Pasternack, *Results. Keep what's goog, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005, s. 35.

Należy pamiętać, że nie da się osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania członków w jej funkcjonowanie. Motywowanie jest procesem, w którym zwierzchnicy wpływają na zachowania swoich podwładnych, z uwzględnieniem wiedzy na temat, jakie potrzeby mają ich podwładni oraz, co

powoduje, że ludzie postępują tak a nie inaczej. Znaczenie motywacji polega na tym, że określa ona wyniki pracy pokazuje na ile jest ta praca wyceniana. Z drugiej jednak strony motywacja posiada pewien wymiar zachowań trudno uchwytnych, zachowań które mogą pozwolić na osiągnięcie długofalowego impulsu do działania oraz własnych potrzeb i aspiracji. Do tego jednak potrzebna jest z jednej strony właściwa atmosfera panująca w organizacji, a z drugiej struktura pozwalająca na uchwycenia właściwego miejsca człowieka w organizacji.

Ostatnim blokiem DNA organizacji jest struktura organizacyjna. Blok ten jest najbardziej widocznym i oczywistym elementem konstrukcyjnym modelu DNA organizacji. Jest to też obszar, od którego rozpoczyna się wdrażanie programów zmian. Wpływa głównie na to jej podstawowa cecha, a mianowicie cecha „translokacji". Cecha ta związana jest z łatwością z jaką można demonstrować wprowadzane zmiany poprzez zmianę elementów struktury organizacyjnej oraz powiązań między tymi elementami.

Organizacyjne diagramy obrazują relacje w obszarze zwierzchności, władzy, odpowiedzialności, decyzji w odniesieniu do członków organizacji. Im samym z kolei pozwalają w stosunku do interesariuszy zewnętrznych zobrazować w sposób ogólny aktualny sposób funkcjonowania organizacji. Należy jednak posiadać świadomość tego, że struktura organizacyjna nie ma charakteru pierwotnego w organizacji, nie jest punktem wyjścia w jej funkcjonowaniu. Ma ona raczej charakter logicznej konsekwencji podejmowanych decyzji w obszarze trzech pozostałych elementów budujących kod DNA organizacji. Struktura organizacyjna jest zatem zwieńczeniem procesów zmian zachodzących w całym kodzie DNA, którego efektem jest stworzenie odpowiednich powiązań zapewniających koordynację oraz pozwalających spiąć organizację w jeden sprawnie funkcjonujący układ.

Struktura organizacyjna, tak jak powiedział kiedyś A. Chandler powinna podążać za strategią organizacji i powinna być do niej dostosowywana, a nie jak to się dzieje często projektowana niezależnie. Orientowanie strategii firmy na poszczególnych segmentach klientów musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacji, która powinna stymulować i wspomagać taką orientację firmy. W praktyce jednak pomimo faktu, że strategia organizacji i jej struktura są pierwotnie planowane jako elementy koegzystujące i współpracujące ze sobą, to w efekcie najczęściej nie są wystarczająco dopasowane względem siebie. Wśród specyficznych dysfunkcji możemy wskazywać na:

- problem podejmowania określonych decyzji (np. standardowych, bądź decyzji dotyczących obszarów operacyjnych) zbyt wysoko w strukturze hierarchii organizacji;
- problem zbyt dużej fluktuacji menagerów, którzy zmieniając pracę zdobywają w ten sposób coraz wyższe stanowiska bez konieczności opanowania wystarczającej wiedzy odnośnie specyfiki działalności w danej organizacji;
- problem przeświadczenia, że szybkie awanse są najbardziej jasne i przejrzyste, a jednocześnie pomagają zatrzymać dobrych pracowników.

Problemy związane z strukturą organizacyjną wynikają więc najczęściej z jej zbytniego zbiurokratyzowania, rozbudowania i rozproszenia. Wszystko to prowadzi w konsekwencji do problemów wykazywanych przez organizację w różnych obszarach jej funkcjonowania, a dalej do poważnych kryzysów w jej funkcjonowaniu do opcji upadku włącznie. Wszystkie te problemy związane są najczęściej z funkcjonowaniem organizacji dojrzałych, gdzie procesy awansów, wewnętrznych gier politycznych doprowadzają z czasem właśnie do takiej sytuacji.

Innym poważnym problemem organizacji jest wzrost liczby tzw. „kadr cienia". Są to kadry rozbudowywane wraz z czasem funkcjonowania organizacji. Powoływane są one w celu wspomagania realizacji działań poszczególnych stanowisk kierowniczych. Problemem jednak tej grupy ludzi i zajmowanych przez nich stanowisk jest to, że ich kompetencje i odpowiedzialności najczęściej dublują się z funkcjami oficjalnie pełnionymi przez inne komórki w strukturze organizacji. Wykonują oni czynności, które są zlecane przez poszczególnych kierowników, ale które z pełnym powodzeniem mogą i powinny być wykonywane przez np. działy personalne, finansowe lub też informatyczne. Identyfikujemy wtedy sytuację organizacji, gdzie jakość jej funkcjonowania i jej koszty wynikają z różnego rodzaju stanowisk pomocniczych. Wpływa to nie tylko na podniesienie kosztów administracyjnych i operacyjnych organizacji, ale głównie czyni jej strukturę niejasną, gdzie trudno jest zidentyfikować, gdzie powstają konkretne informacje oraz jaki jest ich przepływ. Wyzwaniem w stosunku do tych kadr nie jest ich wyeliminowanie, ale raczej zidentyfikowanie, gdzie mogą być one na nowo umiejscowione w organizacji, gdzie ich praca będzie przynosiła efekt dla całej organizacji, a nie tylko poszczególnych osób dla których do tej pory funkcjonowały.

Ważnym aspektem jest również świadomość, że istnieją grupy struktur bardziej efektywnych od innych. Trzeba jednak zaznaczyć, że nie ma struktury idealnej dla wszystkich organizacji. Wiele organizacji odnoszących sukcesy w dłuższym okresie czasu unika zbytniego zaufania do roli struktury organizacyjnej w kształtowaniu wyników przedsiębiorstwa. Niektóre systemy odnoszące sukcesy organizują się wokół swoich produktów, inne funkcji, jeszcze inne wokół swoich geograficznych rynków. To jednak, co wpływa na sukces to właśnie umiejętność dopasowania organizacji, a tym samym struktury do możliwości właściwego podejmowania decyzji, przepływu informacji i wreszcie procesów motywacji.

Oczywiście wskazane problemy struktury organizacyjnej nie są jedynymi. Liczba różnego rodzaju dysfunkcji tego elementu genomu organizacji jest znacznie dłuższa. Trzeba jednak pamiętać, że sama w sobie struktura nie jest ani rakiem dla organizacji, który powoduje jej śmierć, nie jest również dla niej jedynym lekarstwem na każdą jej chorobę. Jest natomiast jednym z elementów, który może pomagać i współuczestniczyć w jej spajaniu lub może to zjawisko utrudniać.

Niestety zbyt często przedsiębiorstwa popełniają błąd gruntownej reorganizacji w wyżej wymienionych obszarach w momencie, kiedy ich interesy nie idą tak jak było to zaplanowane. Powinny natomiast baczniejszą uwagę zwracać na ludzi, którzy tworzą daną organizację, na ich motywacje, tak, aby wpływać na tworzenie właściwych podstaw, przestrzeni, opartych na możliwie najlepszych informacjach, tak, aby mogli oni osiągać odpowiednie rezultaty, a dzięki temu, aby te rezultaty mogła osiągać organizacja. Efektem tego będzie stworzenie środowiska wewnątrz organizacji, którego głównym wyzwaniem stanie się odpowiednia innowacyjność i elastyczność działania. Efektem tak funkcjonującego systemu stanie się z kolei właściwa i odpowiednio generowana wiedza, a skutkiem potencjał rozwoju i kształtowania konkurencyjności jaki uzyska organizacja.

Podsumowanie

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji stają się coraz większym dla nich wyzwaniem. Organizacje, aby dobrze funkcjonować muszą działać w sposób świadomy i adekwatny do otaczających ich warunków. Wskazana

adekwatność możliwa jest do osiągnięcia jedynie dzięki odpowiedniej wiedzy posiadanej przez organizację i jej członków, która to wiedza pozwala na tworzenie właściwego obrazu organizacji zgodnego z warunkami tworzonymi przez teraźniejszość. W poszukiwaniu właściwego obrazu organizacji należy poszukiwać jednak konkretnych modeli i norm zachowań pozwalających na utrzymanie niezbędnej dynamiki zmian. Zmiany te z kolei są konieczne ze względu na dynamikę i turbulencję otoczenia oraz wzajemne przenikanie się różnych układów i systemów. Stwierdzenie to nie oznacza jednak jakiegoś ściśle określonego sposobu, ale jedynie pewien przepis, który za każdym razem musi być wdrożony indywidualnie, aby mógł przeistoczyć się w konkretny wynik działalności.

Istniejące na rynkach uwarunkowania konkurencyjne wpływają zatem, w sposób znaczny na konieczność doboru właściwych zachowania przedsiębiorstw. Konieczność doboru właściwych strategii. Zachowania te są wyrazem chęci ich przetrwania i dostosowania swoich celów do wyzwań jakie pojawiają się przed nimi. Jakość z kolei tych działań, czy też owych zachowań wpływa bezpośrednio na fakt tego, że jedne organizacje są w stanie przetrwać i opanowują zdolność rozwoju inne natomiast tracą ten potencjał i upadają. Zdolności te wynikają bezpośrednio z opanowania umiejętności związanej z uczeniem się organizacji oraz potencjałem generowania wiedzy. Wiedzy, która pozwala poszukiwać nowe drogi w funkcjonowaniu organizacji, która pozwala na większą adaptatywność w stosunku do otoczenia oraz nadaje cechę kreatywności i innowacyjności systemu. Cechy te oczywiście nie są swoiste dla organizacji jako takiej. Są nadawane organizacji przez jej członków. Oni muszą natomiast posiadać odpowiednią przestrzeń wewnątrz organizacji tworzoną poprzez właściwie dobraną strukturę, systemy informacyjne, uprawnienia decyzyjne i odpowiednio stworzony system motywacyjny, tak aby budować ich zdolność działania i kreatywność rozwiązań. Przedsiębiorstwa, które zatem chcą uniknąć pułapek powinny poszerzyć obszar poszukiwań nowych idei, nadawać tak pożądaną elastyczność w swoim działaniu, zapewnić łączność pomiędzy innowatorami a reprezentantami firmy, jak również rozwijać umiejętności pracowników w zakresie komunikacji i współpracy. To z kolei powinno stać się receptą na sukces, rozwój, zmianę i negatywną entropię. Rozważania w opracowaniu pokazują jedną z ewentualnych dróg osiągnięcia tego dzięki konfigurowaniu właściwego kodu DNA wewnątrz organizacji.

Literatura

1. Jemielniak D., Koźmiński A. K., *Zarządzanie wiedzą,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
2. Mesjasz C. Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji (w:)Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym, Materiały konferencyjne, red. Stabryła A. Wyd. EJB, Kraków 2002.
3. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, AE, Kraków, 2006.
4. Neilson G., Pasternack B. A., *Results. Keep what's goog, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005.
5. Neilson G., Pasternack B.A., Mendes D., *Eng-Ming Tan, Profiles in Organization DNA Reserch and Remandies*, Booz-Allen-Hamilton, Resiliencetreport.
6. Neilson G., Pasternack B.A., Van Nuys K., *The Passive-Aggressive Organization*, Harvard Business Review, 2005.
7. NeilsonG., Pasternack B. A., Mendes D., *The Four Bases of Organizational DNA,* Strategy and Business, Issue 33, www. strategy-business.com, 2007.
8. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
9. Stankiewicz M.J., *Zarządzanie widzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2006.

THE ORGANIZATIONAL DNA USE IN THE BASED ON KNOWLEDGE ORGANIZATION DEVELOPMENT SHAPING

Summary

This paper indicates, that one of the significant field in management is knowledge use, which belongs to intangible value. It is often invisible but have an important influence in a given specific field.

Translated by Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec