

Krzysztof Machaczka
Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Model DNA jako koncepcja zarządzania organizacją

I. Wstęp

Z doświadczeń ostatniego dwudziestolecia wynika, że ważne zadania w zakresie zarządzania, przed jakimi stawiane są współczesne organizacje, wiążą się z dwoma źródłami zmiennych określających warunki funkcjonowania organizacji. Chodzi tutaj o zmienne posiadające charakter egzo- i endogeniczny. W stwierdzeniu tym nie ma nic szczególnie odkrywczego, gdyż wpływ otoczenia na organizację jest znany praktyce i teorii zarządzania już od dawna. Problem stanowi jednak zmienność otoczenia, jego złożoność, wyzwania, jakie obecnie stawia rynek przed organizacjami. Wpływa to na konieczność zmian pojmowania organizacji i określenia jej przez pryzmat nowych paradygmatów. Wyzwaniem dla zarządzania nie jest już organizacja sama w sobie, ale jej wielowymiarowość i konieczność osiągnięcia przez nią odpowiedniego stopnia integracji. Stopień integracji oraz właściwa droga jej kształtowania, powinny wpływać pozytywnie na zwalczanie takich negatywnych efektów, jak: skostnienie, zbyt wysoki poziom sformalizowania, czy wreszcie rozrost sfery zarządczej, czyli wszystkiego tego, co faktycznie niszczy aktywność samej organizacji oraz jej członków, ograniczając zdolność działania.

Jedne organizacje potrafią radzić ze zmiennością otoczenia, z wyzwaniami rynkowymi, konkurencją, potrzebami klientów, inne w tym samym czasie nie potrafią reagować na bodźce, nietrafnie odczytują informacje, co w konsekwencji prowadzi to do trudności z utrzymaniem się na rynku lub wręcz do bankructwa. W takich warunkach należałoby zadać fundamentalne pytanie: co wpływa na taką sytuację, jakie są jej uwarunkowania i jakich poszukiwać rozwiązań w obszarze współczesnego zarządzania organizacjami?

2. Współczesny wymiar zarządzania organizacją rozwijającą się

W czasach starożytności i średniowiecza różnice między rzędzeniem, dowodzeniem czy administrowaniem nie były tak bardzo widoczne, jak obecnie. Budowano fabryki, montowano maszyny, zatrudniano robotników, kupowano materiały i w naturalny sposób stawano się fabrykantem. Produkowany towar musiał spełniać określony poziom użyteczności, posiadać odpowiednią cenę, musiał być wyprodukowany po odpowiednich kosztach. Najważniejszym zadaniem było wyprodukowanie towaru, który musiał przynosić zysk [Gliński, Kuc i Szczepankowski 1996, s. 17–23]. Było to pierwotne działanie przedsiębiorcy-przemysłowca, który posiadał koncepcję, umiał stworzyć produkt i sprzedać go. Istota zarządzania nie uległa zmianie od stuleci, jednak z biegiem czasu otoczenie się zmieniło, a właściciela i robotnika zaczęła dzielić hierarchia, struktura zarządzania i droga służbowa [Jay 1996, s. 13].

Nauka o zarządzaniu rozwijała się w drugiej połowie XX w. Nastąpił wówczas wyraźny rozwój koncepcji, modeli, metod, technik oraz badań z zakresu zarządzania w różnych dziedzinach życia gospodarczego. Cztery zasady F.W. Taylora wprowadzone do praktyki już w XIX w. przyniosły w organizacji produkcji wymierne efekty, a ogólna teoria administracji H. Fayola, podkreślająca wyrażnie, że „zarządzanie jest wspólne dla wszystkich rodzajów działalności w biznesie, administracji państwowej, a nawet w gospodarstwach domowych” [Machaczka 1999, s. 25] wpłynęła już w końcu XIX w. i na początku XX w. na stałe poszerzanie zakresu badań w omawianym obszarze.

Należy nadmienić również o wkładzie naukowym do teorii organizacji M. Webera oraz o czterech zasadach F.W. Taylora i czternastu „uniwersalnych prawach” H. Fayola, które do dziś stanowią punkt odniesienia współczesnych koncepcji zarządzania.

Podjęcie nieco odmiennie wnieśli do nauk organizacji i zarządzania A. Maslow, D. McGregor, a także E. Mayo. Reprezentowali oni nurt humanistyczny (między innymi ludzki), według którego odczucia psychiczne i emocjonalne ludzi odgrywają również ważną rolę w działalności każdej organizacji. Wydajność można podnieść nie tylko poprzez „twarde zasady” organizacji pracy, ale również poprzez zapewnienie ludziom miłej atmosfery w pracy i ich motywowanie [Wiszniewski i Wiszniewski 2002, s. 3]. Zdaniem S.P. Robbinsa i D.A. De Cenzo [2002, s. 32], zarządzanie „to proces doprowadzania do wykonania określonych rzeczy – sprawnie i skutecznie z innymi ludźmi i poprzez nich”.

Potrzeba wdrażania zarządzania była poddyktowana również prawem entropii, przeniesionym z fizyki na grunt ekonomii. Prawo to oznacza, że system pozostawiony sam sobie będzie dążył do upadku. W warunkach zmieniającego się otoczenia spada jego żywotność, sprawność funkcjonowania oraz stopień zorgani-

zowania [Penc 2001, s. 23–25]. Żeby system taki przetrwał, musi być dostosowany do burzliwego otoczenia (to jest warunek konieczny jego egzystencji), zatem musi być odpowiednio modyfikowany, wzbogacany i porządkowany. Musi posiadać umiejętność wytwarzania entropii ujemnej, zwanej negentropią [Penc 2001, s. 25]. Według prawa negatywnej entropii, organizacje potrzebują przeciwstawić się naturalnemu ciężeniu ku upadkowi. Zdolność ta powinna być generowana poprzez właściwe zarządzanie, które pozwala systemowi utrzymać równowagę, kreować własny rozwój, a nawet odnawiać się, czyli rewitalizować [Penc 1997, s. 25–35].

Zarządzanie jest bardzo złożonym i wielostronnym procesem sterowania działalnością organizacji, jej rozwojem i sposobami zachowania się. Jest ono również nieprzebiegłą sztuką, której trzeba się nauczyć i stale doskonalić, gdyż zmianom ulegają nie tylko same organizacje, ale również pozostałe systemy, z którymi one wchodzi w złożone procesy interakcji [Penc 2001, s. 29].

Zarządzanie jest zatem kluczem do przedsiębiorczości (innowacyjności) rozumianej jako wewnętrzna cecha każdej organizacji, która umożliwia identyfikację, wymyślenie, opracowanie i wdrożenie nowych rzeczy lub starych w nowy sposób. Zarządzanie jako wiedza i nauka jest zdolnością zrobienia czegoś lepiej, co już organizacja robi dobrze. Pozwała na przenoszenie wartości i norm do praktyki oraz decyduje o tym, czy w przedsiębiorstwie jest przedsiębiorczość, czy też jej nie ma [Mawrzyński 1988, s. 7].

Wzrost i rozwój są niezbędne dla przetrwania przedsiębiorstw. Pierwszy oznacza zmiany o charakterze ilościowym, związane z ogólnie pojmowanym wzrostem potencjału produktywności organizacji. Zmiana ta jest warunkiem koniecznym dla każdej chcącej rozwijać się organizacji, ale jednocześnie nie jest sama w sobie wystarczająca. Drugi obszar zmian związany z szeroko pojętym rozwojem dotyczy realizowanych celów, struktury, technologii, zasobów ludzkich, kapitału intelektualnego oraz wiedzy, którą posiada organizacja [Machaczka 1998, s. 14]. Rozwój jest jednak właściwym spoiwem całego systemu wielowymiarowych zmian, bez którego zasadność realizowania wzrostu straci szybko znaczenie. Rozwój jest zatem swoistym fundamentem zmian, czynnikiem krytycznym wpływającym na sukces podmiotu. Wyzwaniem staje się więc właściwa koordynacja i integracja tych dwóch obszarów zmian, które zapewniają w konsekwencji wyższy poziom dostosowania do ciągle zmieniającego się otoczenia. Trzeba jednak pamiętać, że dostosowania będą wtedy skuteczne i efektywne, gdy zapewnią przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Rozwój przedsiębiorstwa oznacza zatem 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 ulepszeniu systemów organizacyjnych i zarządzania [Pierścionek 2003, s. 11].

Wielu badaczy, szczególnie na zachodzie, podkreśla potrzebę szerszego spojrzenia na proces zmiany w przedsiębiorstwie, co wynika z chęci nie tylko identyfikacji obszarów zmian, ale dążenia do odkrycia ich faktycznych podstaw, które przecież będą wpływały na właściwą identyfikację potencjału zmiany. W celu zobrazowania tego problemu przywołuje się w ostatnim okresie analogie lub, obecnie można powiedzieć, koncepcję „biologicznego przedsiębiorstwa”.

Wysuwane jest twierdzenie, że w przedsiębiorstwie, podobnie jak w organizmie ludzkim, istnieją subsystemy, które działają sprawnie tylko w warunkach współdziałania. Nie posiadają one właściwej aktywności, kiedy są separowane, antagonizowane, gdzie czyni się z nich narzędzie sprawowania władzy w przedsiębiorstwie, a nie część większej całości, która powinna służyć i sprzyjać sprawności funkcjonowania całej organizacji i wszystkich jej członków. Drobne zakłócenia, co można zauważyć wyraźnie na wielu przykładach przedsiębiorstw, wpływają na powstanie zagrożenia, „choroby” całego organizmu. Jednym z przykładów może być firma General Electric, gdzie na początku lat 80. XX w. dokonano klasycznej restrukturyzacji polegającej na zmniejszeniu zakresu dywersyfikacji działalności oraz eliminacji zbędnych mocy produkcyjnych i w konsekwencji założenia, że nastąpi optymalizacja procesów. To, co w sposób logiczny wydawało się, że ma doprowadzić do poprawy zdolności funkcjonowania całej organizacji, w konsekwencji nie przyniosło pożądaných efektów. Dopiero po pięciu latach od wdrożonych procesów restrukturyzacyjnych określono potrzebę rewitalizacji i odnowy przedsiębiorstwa. W ocenie ekspertów, gdyby nie nastąpiła rekonfiguracja strategii poprawy konkurencyjności koncernu General Electric, prawdopodobnie doprowadzony zostałby on na skraj upadłości.

W celu wyjaśnienia 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, adaptacyjności. Chodzi tutaj o to, co jest w głębi każdego organizmu, chodzi o genom. Koncepcję tą w książce pt. *Transforming the Organization* prezentują F.J. Gouillart i J.N. Kelly, tworząc koncepcję modelu struktury genetycznej przedsiębiorstwa, składającej się z 12 elementów (chromosomów), tworzących cztery grupy. Transformację przedsiębiorstwa definiują jako zharmonizowany proces przekształceń budowy genetycznej organizacji poprzez symultaniczne zmiany w czterech grupach obejmujących: zamierzenia, zasoby, interakcje zewnętrzne oraz narzędzie i motywacje pracowników. W konsekwencji tworzą oni kwartet procesów, na które składają się: rekonstrukcja działalności (*reframing*), restrukturyzacja (*restructuring*), rewitalizacja (*revitalization*) oraz odnowa (*renewal*), [Gouillart i Kelly 1995, s. 6–20]. Nie przyjmują one charakteru kolejnych etapów

postępowania, obrazują w całości pewien skomplikowany proces. Proces ten często odbywa się w różnych obszarach organizacji symultanicznie, co w praktyce pozwala na osiągnięcie pożądaných organizacji, która ma charakter interaktywny i która funkcjonowanie opiera na współdziałaniu i wspomaganii, a nie na grze indywidualnych, wydawałoby się przewodzących, instrumentów, które najczęściej nie pozwalają jednak na zaprezentowanie czegoś ponadprzeciętnego.

Podobnym tropem podążają G.L. Nilson i B.A. Pasternack w książce pt. *Results-keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance*, prezentującej ich długoletnie i wielowymiarowe badania. Sięgają oni do metafory DNA organizmu, pokazując faktyczny klucz do sukcesu organizacji. Akcentują tym samym konieczność wniknięcia do wnętrza w faktyczną „osobowość” organizacji po to, aby właściwie ją zidentyfikować oraz określić jej tożsamość, tak aby zmiany, które będą dokonywane, były odpowiednio projektowane, a ona sama aby mogła sprostać wyzwaniom, przed którymi stawia ją obecna rzeczywistość.

3. Genom łańcucha DNA

Jednym z bardziej rozpowszechnionych w ostatnich kilku latach modeli patrzenia na organizację poprzez kod DNA jest koncepcja opracowana przez G. Neilsona, B.A. Pasternacka i D. Mendesa. Autorzy Ci uznali, że tak jak organizm, każda organizacja ma indywidualny kod DNA, który zbudowany jest z czterech bloków. Tworzone są one przez najistotniejsze, według autorów, obszary aktywności organizacji, do których zaliczają: procesy podejmowania decyzji w organizacji, systemy i metody przepływu informacji, systemy motywacyjne oraz swoiste skillety organizacyjne tworzone przez strukturę.

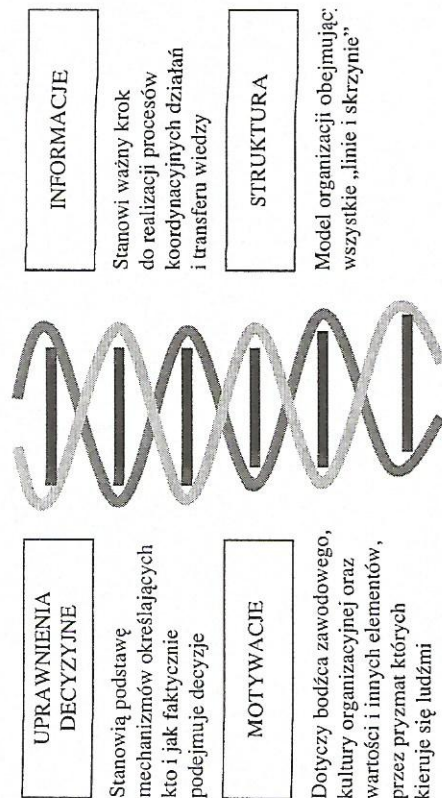
Według hipotezy prezentowanej przez autorów i opartej na wielu studiach przypadków oraz badaniach przekrojowych, to właśnie te elementy w dużym stopniu determinują zdolność organizacji do właściwego postrzegania zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego, które wpływają na rodzaje zmian w organizacji oraz metody zarządzania. Uzasadnione jest twierdzenie, że elementy budujące DNA organizacji są kluczem do tworzenia ponadprzeciętnego potencjału organizacji oraz możliwości kształtowania odpowiednich wyników wpływających na możliwość zajmowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Sukces przedsiębiorstwa oraz jego wyniki zależą zatem od udzielenia odpowiedzi na pytania, jak modyfikować działalność przedsiębiorstwa poprzez elementy DNA organizacji, a także jak wypełniać strategię oraz adaptować się do określonych zmian.

Zwykłe sojusze lub alianse zawierane tak wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu pomiędzy organizacjami są skuteczną formą strategii budowania przewagi konkurencyjnej i uzyskiwania odpowiednich wyników ekonomicznych. Nie można

ich jednak stosować jako narzędzia integracji oraz do uniwersalnego zarządzania w tym obszarze.

Aby odpowiedzieć na pytanie, jaka jest więc faktyczna metoda kształtowania właściwej integracji w organizacji oraz pomiędzy organizacją a innymi systemami, uzasadnione wydaje się zastosowanie czteroelementowego bloku budującego DNA organizacji. Zapewnienie odpowiedniej współpracy między tymi elementami oraz właściwa ich koordynacja muszą pozwolić na realizację podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest zapewnić właściwą spójność oraz współdziałania. Taki system jawi się jako system o odpowiednim stopniu integracji pozwalający budować właściwe plany strategiczne, konstruowane dzięki zapewnieniu pożądanych interakcji w aspekcie wnętrza organizacji i jego otoczenia. Musi być więc narzędziem do stymulacji niezbędnym do przetrwania i rozwoju zjawiska synergii w przedsiębiorstwie.

Organizacyjne DNA może być modyfikowane, a modyfikowane być powinno tak, aby zapewnić odpowiedni potencjał organizacji. Znajduje się ono bowiem pod silnym oddziaływaniem każdego człowieka indywidualnie pracującego w organizacji przy jednoczesnym równoległym wzajemnym wpływie na możliwości pracy każdej z tych jednostek. Model organizacyjnego DNA opracowany przez G. Neilsona, B.A. Pasternacka i D. Mendesa został przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Budowa bloku organizacyjnego kodu DNA
Źródło: [Neilson i Pasternack 2005, s. 6].

Bloki te są kombinacją i rekombinacją wyraźnych, odrębnych tożsamości i osobowości w przedsiębiorstwie. Ważne w samym modelu jest nie tylko dobranie odpowiednich elementów (rys. 1), ale przede wszystkim ich interpretacja, inna niż we wcześniejszych tradycyjnych podejściach.

4. Tworzenie podstaw budowania potencjału rozwoju organizacji – genomu łańcucha DNA

Ważne dla przedsiębiorstwa jest zrozumienie nowych znaczeń modeli genowych oraz posiadanie na temat każdego z nich odpowiedniej wiedzy. W zrozumieniu drogi zmian w funkcjonowaniu organizacji najważniejsze jest określenie i zrozumienie tego, kto jest odpowiedzialny za poszczególne obszary decyzyjne, jak one realizowane i dlaczego właśnie w ten sposób proces decyzyjny funkcjonuje. Uprawnienia decyzyjne określają, 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 ustalenie tego, kto odpowiada za ich podejmowanie. Dzięki temu można uniknąć sytuacji zbędnego angażowania menedżerów różnych szczebli w sprawy rutynowe w które ze względu na swoje kompetencje, odpowiedzialność i uprawnienia angażować się nie powinni. Tak określony problem wymaga postawienia pytań: „kto podejmuje jakie decyzje, w jaki sposób to czyni i dlaczego?” [Neilson i Pasternack 2005, s. 22].

Odpowiedź na tak postawione pytanie pozwala na szybkie rozpoznanie faktycznych mechanizmów i przebiegów procesu podejmowania decyzji oraz wyłonienie problemów i ich wyeliminowanie. Stworzenie przejrzystych uprawnień decyzyjnych umożliwia stworzenie szerszych powiązań komunikacyjnych w organizacji przy jednoczesnym zmniejszeniu poziomów decyzyjnych. Takie uporządkowanie przekłada się na obniżenie kosztów i przyspieszenie realizacji podejmowanych decyzji.

Podstawowe przyczyny wpływające na brak właściwych mechanizmów decyzyjnych to:

- błędy w strukturze organizacyjnej,
- wadliwe uwarunkowania systemów informacyjnych,
- niewłaściwe podejście do szeroko pojętej motywacji pracowników.

Wyżej wskazane przesłanki, choć z całą pewnością niekompletne wskazują na ściśle związki pomiędzy poszczególnymi elementami modelu DNA oraz tym, co bezpośrednio wpływa na wyniki organizacji, czyli właściwą integracją.

Przeptyw informacji jest drugim z czterech bloków budujących biznesowe DNA¹. Podstawę zdolności do podjęcia prawidłowych decyzji, budowy efektywnych systemów motywacyjnych oraz tworzenia właściwych struktur stanowi informacja. G.L. Nielson i B.A. Pasternack [2005, s. 26] przybliżenie tej problematyki rozpoczynają od stwierdzenia: „Informacja nie jest potrzebna dla samej chęci posiadania, jest potrzebna do pracy”. To stwierdzenie jest odmienne od

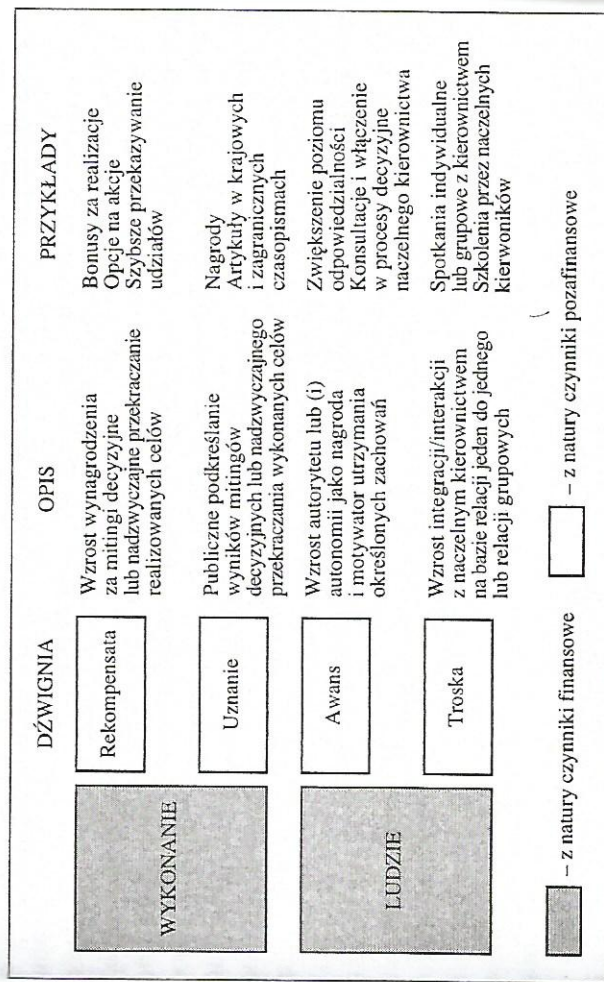
¹ Biznes jest rozumiany tutaj jako szeroko pojęta organizacja powoływana do realizacji określonych celów.

tradycyjnego, często spotykanego w organizacjach podejścia „Ten ma władzę, kto ma informację”. W każdej organizacji zdarzają się sytuacje, gdzie pomimo pozytywnych intencji nie można stwierdzić, że posiada się właściwą informację do podjęcia efektywnej decyzji. Kluczem do sukcesu organizacji jest określenie krytycznej informacji. Informacja taka jest potrzebna do dokonania korekty decyzji, uzasadnienia jej słuszności i ma duże znaczenie dla każdej organizacji, gdyż podnosi jej potencjał w zakresie realizacji celów i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Informacja to znajomość faktów, które mają wpływ na decyzje podejmowane są przez menedżerów, skłaniająca do rewizji tego, co jest. Informacja jest bardzo ważnym czynnikiem produktywności przedsiębiorstwa, dlatego należy organizować proces pozyskiwania, przetwarzania i rozpowszechniania jej na możliwie dużą skalę w organizacji. Sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga odpowiednio szerokiego i we właściwy sposób sterowanego systemu dystrybucji, przebiegu i przetwarzania informacji. Informacja ma szczególny charakter i nie poddaje się tym samym regułom, co inne czynniki produkcji. Pozyskiwać można ją z różnych źródeł.

Organizacja jednoznacznie komunikację i informację z głównymi celami organizacji, z siłą zarządzania oraz z praktykami w rozwiązywaniu problemów. Informacja jest definiowana jako metryka, wiedza i wreszcie mechanizm koordynujący. Informację wpływają na zmianę poglądów i przekonania, a w konsekwencji na zmiany w różnych obszarach organizacji. Informacje celowe, dokładne i dostępne dla tych, którzy ich potrzebują, będą zawsze wpływały pozytywnie na działalność przedsiębiorstwa. Wyzwaniem dla menedżerów jest jednak pozyskanie odpowiednich informacji w krótkim czasie. W większości przypadków jest to wyzwanie właściwie realizowane w nowoczesnych przedsiębiorstwach, które charakteryzują się dobrymi wynikami. Pozyskanie wysokiej jakości informacji prowadzi do zrealizowania celów oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki przyjmowaniu i wdrażaniu określonej strategii w odpowiednim momencie.

Kolejnym blokiem budującym DNA organizacji są systemy motywacyjne. Tradycyjnie ten obszar definiowany jest głównie przez bodźce finansowe, które współcześnie nie zawsze przekładają się w sposób właściwy na efektywność zasobów ludzkich. Motywację próbuje się interpretować jako coś więcej niż pieniądze, jednakże tak w praktyce, jak i w teorii motywację rozumie się w aspekcie korzyści finansowych odnoszonych przez pracownika dzięki jego zaangażowaniu. Za wyzwanie należy uznać nie tyle rozwiązania teoretyczne, co możliwości osiągnięcia takiego stanu w praktyce funkcjonowania organizacji. Tak rozumiana motywacja zawiera również różnego rodzaju okazje do kształtowania kariery zawodowej wśród ludzi chcących się zrealizować poprzez działalność na rzecz określonych organizacji. To nagrody zarówno finansowe, jak i pozafinansowe mogą być indywidualnymi zachętami do realizacji celów przedsiębiorstwa. W każdej organizacji powinny

wysłupować rozbudowane obszary określające systemy motywacyjne, które nie odnoszą się tylko do sfer narzędzi finansowych, takich jak: nagrody, awanse, rozwijające się okazje oraz korzyści, ale obejmują również możliwe inne aspekty wartości dodanych, niemających bezpośredniego przełożenia na walory wymierne. Motywatory, które nie są w rzeczywistości budowane na podstawach finansowych, w sposób doskonały wpływają na ponadprzeciętny poziom zadowolenia pracownika z realizowanych działań. Problem stanowi odpowiednia postawa organizacji, bez której właściwie nie da się wykorzystywać tej grupy czynników motywacyjnych. Warto nadmienić, że motywacja człowieka wiąże się z nagrodami indywidualnymi. Pracownik, wykonując zadania, nie działa z rozmysłem i premedytacją na szkodę organizacji. Niemniej jednak czasami zdarzają się sytuacje, że pojawiają się wyniki, które mogą negatywnie wpłynąć na strategię przedsiębiorstwa. Ludzie pracując, myślą racjonalnie według podstawowych zasad i norm. W przedsiębiorstwach zdarza się, że rozumienie i postrzeganie strategii jest ulotne, tzn. że jest ono niewidoczne w systemach motywacyjnych czy w przepływie informacji, który jest dla pracowników trudny do zrozumienia. Otoczka motywacyjnej dźwigni opartej nie tylko na narzędziach finansowych została przedstawiona na rys. 2.



Rys. 2. Struktura możliwych narzędzi i obszarów motywacji

Źródło: [Neilson i Pasternack 2005, s. 35].

organizacji odnoszących sukcesy w długim okresie nie przecenia roli struktury organizacyjnej w kształtowaniu wyników przedsiębiorstwa. W takich organizacjach jest mniej granic do pokonania chociażby przy podejmowaniu decyzji, przy jednoczesnej możliwości rozwijania współpracy międzyfunkcjonalnej, która spaja organizację, czyniąc z niej sprawnie funkcjonującą całość. Pracownicy w takim systemie kooperują „na zewnątrz skrzynki”, jaką jest struktura. Niektóre systemy odnoszące sukcesy organizują się wokół swoich produktów, inne funkcji, jeszcze inne wokół swoich geograficznych rynków. Na sukces wpływa jednak umiejętność dopasowania organizacji, a tym samym struktury do możliwości właściwego podejmowania decyzji, przepływu informacji i wreszcie procesów motywacyjnych. Zbyt często jednak przedsiębiorstwa popełniają błąd, podejmując gruntowną reorganizację wtedy, gdy nie osiągają takich wyników, jakie były zaplanowane. Powinny baczniejszą uwagę zwracać na ludzi, którzy tworzą daną organizację na ich motywacje, tak aby móc wpływać na tworzenie właściwych podstaw przestrzeni, opartych na możliwie najlepszych informacjach w celu osiągnięcia odpowiednich rezultatów przez organizację.

5. Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnych warunkowaniach staje się coraz trudniejsze i tym samym stawia nowe wyzwania przed menedżerami. Organizacje, aby dobrze funkcjonować, muszą działać w sposób świadomy i adekwatny do otaczających ich warunków. Nie chodzi tu o ściśle określony sposób, ale jedynie pewien przepis, który za każdym razem musi być wdrożony indywidualnie, aby mógł przystosować się w konkretny wynik działalności. Istniejące na rynkach warunki konkurencyjne znacznie wpływają na zachowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać, starają się dostosować swoje cele do wyzwań, jakie się pojawiają. Jakość z kolei tych działań, czy też owych zachowań wpływa bezpośrednio na to, że jedno organizacje są w stanie trwać i posiadają zdolność rozwoju, inne natomiast tracą ten potencjał i upadają. Powoduje to, że menedżerowie zadają sobie pytania: dlaczego jedno przedsiębiorstwo odnoszą sukcesy a inne nie, dlaczego jedno uzyskuje potencjał przetrwania, a inne na pozór bardziej podobne ten potencjał traci, co wpływa na posiadanie, bądź też brak tej zdolności przetrwania i rozwoju. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę pokazania tego co dzieje się w tym obszarze i jakie są współczesne drogi poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytania.

Rozważania oparte na modelu DNA organizacji, który utożsamia jakość funkcjonowania organizacji, zdolności do kreowania odpowiednich wyników oraz budowy odpowiedniego potencjału rozwoju z posiadaniem charakterystycznych

komod DNA. Istotą tego modelu jest poziom dopasowania poszczególnych elementów tego genomu, który wpływa w bezpośredni sposób na jakość funkcjonowania organizacji. Decyduje on czy dana organizacja jest organizacją „zdrową”, mając tym samym zdolność rozwoju i generowania odpowiednich rezultatów, czy też jest organizacją „chorą”, bądź też „wadliwą” z punktu widzenia swojego DNA i dlatego też notuje w swoim funkcjonowaniu różnego rodzaju zakłócenia, które to z kolei powodują zaburzenia w zdolności rozwoju organizacji.

Badania przeprowadzone na liczbie ponad 30 000 podmiotów przez firmę Booz-Allen-Hamilton finansującą projekt modelu DNA pokazują jednoznacznie, że większość analizowanych organizacji musi być diagnozowana jako podmioty tzw. chore. W celu ich „uzdrowienia” konieczne jest:

- w zakresie uprawnień decyzyjnych – zrozumienie oraz określenie, kto odpowiedzialny jest za poszczególne obszary decyzyjne, jak są one realizowane i dlaczego właśnie w ten sposób proces decyzyjny funkcjonuje,
 - w zakresie przepływu informacji – zrozumienie przez zarządzających, że informacja jest to krytyczna materia będąca podstawą zdolności do podjęcia prawidłowych decyzji, budowy efektywnych systemów motywacyjnych oraz tworzenia struktury,
 - w zakresie systemów motywacyjnych – stworzenie warunków sprzyjających bliskim kontaktom pomiędzy zespołem a jednostkami reprezentującymi główny nurt działalności firmy,
 - w zakresie struktury organizacyjnej – dobieranie ludzi pod kątem ich zdolności, rezygnacja ze zburokratyzowania, rozbudowania, rozproszenia.
- Powyższe zalecenia należy stosować jednocześnie w odpowiednim zakresie dla konkretnej organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że poprawa jednego obszaru będzie tylko działaniem czasowym i w efekcie nie przyniesie pożądanych efektów, dlatego też potrzebne są działania kompleksowe, charakterystyczne dla podejścia holistycznego.

Literatura

- Chandler A. [1962], *Structure and Strategy. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.
- Glinicki B., Kuc B.R., Szczepankowski P. [1996], *Zarządzanie strategiczne*, Key Text, Warszawa.
- Gouillart F.J., Kelly J.N. [1995], *Transforming the organization*, McGraw-Hill, Inc.
- Jay A., *Machiavelli i zarządzanie*, PWE, Warszawa, 1996
- Machaczka J. [1998], *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Neilson G., Pasternack B.A. [2005], *Results. Keep what's Good, Fix what's Wrong, and Unlock Great Performance*, Crown Business, New York.

- Neilson G., Pasternack B.A., Mendes D. [2007], *The Four Bases of Organizational DNA*, Strategy and Business, Issue 33.
- Neilson G., Pasternack B.A., Van Nuys K. [2005], *The Passive-Aggressive Organization*, Harvard Business Review.
- Penc J. [2001], *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Penc J. [1997], *Źródła rewitalizacji firmy*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Robbins S.P., De Cenzo D.E. [2002], *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa
- Wawrzyniak B. [1988], *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Wiszniewski E., Wiszniewski W. [2002], *Czas na Mikro-zarządzanie*, „EiOP”, nr 12.

The DNA Model as an Organisation Management Concept

The article examines the use of DNA code to manage an organisation. A well-known model for looking at an organisation through DNA code is that elaborated by G. Nelson, B. A. Pasternak, and D. Mendes, which is presented in this article. The theory holds that, just like an organism, every organisation has its own individual DNA code, in this case one made up of four blocks. These blocks are a combination and recombination of clear and distinct identity and personality consisting of decision-making, the circulation of information, motivational systems and structure. These elements to a large degree determine the possibilities available to the organisation to examine its external and internal environment. That the building blocks of an organisation's DNA are the key to major achievements and opportunities to generate appropriate results is a well-justified statement, one which is backed up by research. The success of an enterprise and the results it achieves depend on how its activity is modified by the elements of its DNA, how it realises its strategy and adapts to changes.

Research carried out by the firm Booz-Allen-Hamilton on more than 30,000 organisations explicitly shows that most of those organisations must be seen as “sick”. There are four prescriptions to help them recover; they cover:

- the capacity to make decisions,
- the circulation of information,
- motivational systems,
- organisational structure.