

Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników

Wstęp

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa jest następstwem rutynizacji jego działalności, której wyrazem są codzienne zachowania pracowników względem siebie oraz w relacjach z osobami spoza organizacji. Zmiany w otoczeniu popychają przedsiębiorstwa do inkrementalnych bądź intencjonalnych zachowań pracowników i wiąże się to ze zmianą procedur stanowiących przejaw organizacyjnego uczenia się.

Celem opracowania jest przedstawienie procedur jako narzędzi pomocnych w utrwalaniu rutyn operacyjnych.

Podjęty problem jest ważny, bowiem zaniechanie bądź opóźnienia w adaptacji do zmian otoczenia przejawiające się niedopasowaniem rutyn operacyjnych do sprawnej realizacji zadań może spowodować, że organizacja w niektórych przypadkach przestanie istnieć. Ponadto warto zauważyć, że presja czasu, pod jaką często funkcjonują pracownicy współczesnych organizacji (wzrost poziomu stresu) skłania do rutynowych ich zachowań. Rutyny bowiem pozwalają na doskonalenie działań w kierunku wzrostu efektywności.

1. Zmiana rutyn w świetle ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa

Ewolucyjna teoria przedsiębiorstwa wskazuje, iż zmiany nie mają charakteru zupełnie nieprzewidywalnego i bardzo szybkiego, ale raczej w pewnych okresach można wskazać na dominującą tendencję tych zmian. Zwolennicy tej teorii uważają, że rzecz rozwijająca się nie jest niezmienna, lecz podlega przemianom, a przemiany są nieustanne i stopniowe, przemiany zawsze mają swój określony kierunek [Strużyna 2010, s. 81]. Tłumacząc zachowanie przedsiębiorstwa w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 136-137], zauważa się, iż u podłoża rozwoju organizacji leży ewolucja rutyn operacyjnych [Foss, Heimeriks, Winter, Zollo, 2012, s. s. 173-197]. Stanowią one element w miarę stały, niezmienny, charakterystyczny dla całości organi-

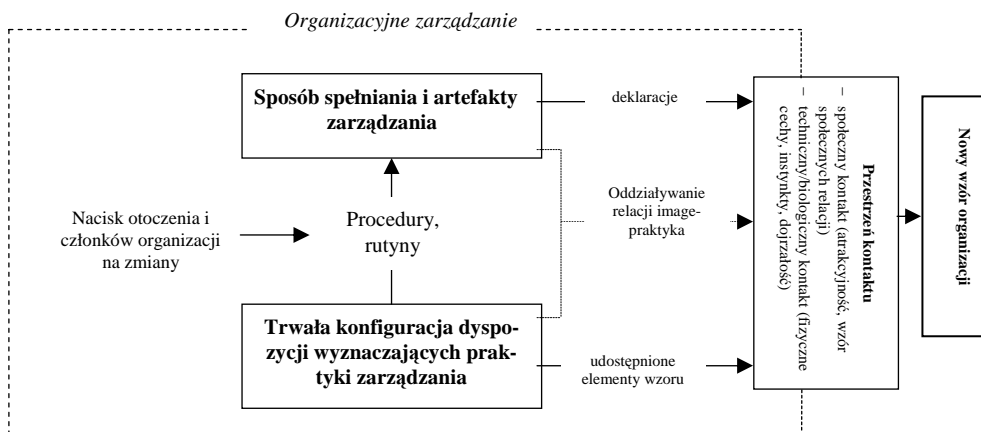
* Dr hab., prof. UJK, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, j.karpacz@ujk.edu.pl

zacji. Bowiern rutyny uwalniają zachowania i kognitywne regularności, wnoszą stabilność między uczestników organizacji. I choć rutyny stanowią przejaw dążenia organizacji do stabilności, nie oznacza to jednak zaniechania poszukiwania nowych wzorców zachowań. A wzrost dynamizmu otoczenia częściej aniżeli jego spowolnienie, popycha przedsiębiorstwo do zmiany zachowań, a co za tym idzie zmiany rutyn operacyjnych odpowiednio do zmian w otoczeniu organizacji.

Różna jest trafność udzielanych odpowiedzi przez przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia. W rezultacie organizacje różnią się między sobą pod względem samych rutyn, a tym samym i alokacji zasobów do rutyn oraz zdolności uczenia się zmierzającej do doskonalenia rutyn. Rutyny stanowią zatem wyzwanie dla menedżerów, którzy dążąc do uzyskania dodatnich efektów rutynizacji działalności, powinni mieć na względzie także możliwość wystąpienia jej negatywnego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

Rutyny są dobrze rozpoznawalne w sytuacji zmiany. Zatem menedżerowie powinni inicjować zmiany, bowiem w stabilnych warunkach pracownicy nie zastanawiają się nad tym co robią rutynowo, a w trakcie zmian wręcz przeciwnie – odczuwają potrzebę identyfikacji tego co było w zestawieniu z nowymi rutynowymi wzorcami zachowań.

Rysunek 1. Model ewoluującej organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Strużyna, 2012, s. 43].

Zgodnie z przedstawionym na rysunku 1 schematem przestrzeń wyznaczona linią przerywaną ilustruje abstrakcyjną całość zarządzania

przedsiębiorstwem. Wewnątrz tego obiektu znajdują się utrwalone dyspozycje, które generują praktyki zarządzania. Ta dyspozycja zostaje utrwalona poprzez powtórzenia praktyk (rutyny). Na tej podstawie wyłania się trwały element (wzór) charakterystyczny zarządzania – zbiór oryginalnych dla organizacji dyspozycji działania. Takie skonfigurowanie obiektu ma moc dysponowania działaniami i decyzjami. Odpowiednio do tego skonfigurowania tworzone są artefakty zarządzania (np. dokumenty), realizowane procedury, budowane zbiory informacji i spełniane codzienne zachowania. One transmitują, transferują nieświadomione lub znane wzorce na zachowania [Strużyna 2012b, s. 43-44]. Taka całość podlega wpływowi zmian otoczenia. Stąd rozwój organizacji uzależniony jest od presji środowiska. Stwierdzenie, że organizacje dążą do rozwoju (przeżycia), nie jest specjalnie odkrywczym, ale oryginalnym jest to, że w formach zorganizowanych pewne typy zachowań pozwalają na przetrwanie. Zatem ontologia organizacji zaczyna się i kończy w zbiorze rutyn.

2. Pojęcie i istota rutyn organizacyjnych

Rutyna organizacyjna stanowi zbiorową reakcję na określony, typowy bodziec [Czakoń, 2012, s. 144]. Określa ona interakcje pomiędzy członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania oraz sposób wzajemnych zachowań [Czakoń, 2012, s. 144]. Oparta jest przede wszystkim na powtarzalności zachowań, które odnoszone są do rekurencyjnego wzoru interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji, a nie ich efektu [Strużyna 2012, s. 81].

Rutynom przypisuje się pozytywny wpływ na sprawność organizacji, bowiem zapewniają one [Becker, 2004, s. 643-677; Czakoń 2010, s. 145]:

- koordynację działania, gdyż przypisują pracownikom konkretne role do odegrania w danych warunkach,
- ograniczenie konfliktów, ponieważ odwołują się do zwyczajów i utartych wskutek długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy. Rutyny sprzyjają rozwiązywaniu powtarzających się problemów [Miller, Pentland, Choi, 2012, s. 1536-1558],
- zmniejszenie zapotrzebowania na procesy poznawcze, oferują bowiem gotową odpowiedź na występujące warunki jednocześnie skupiając się na zmianach,

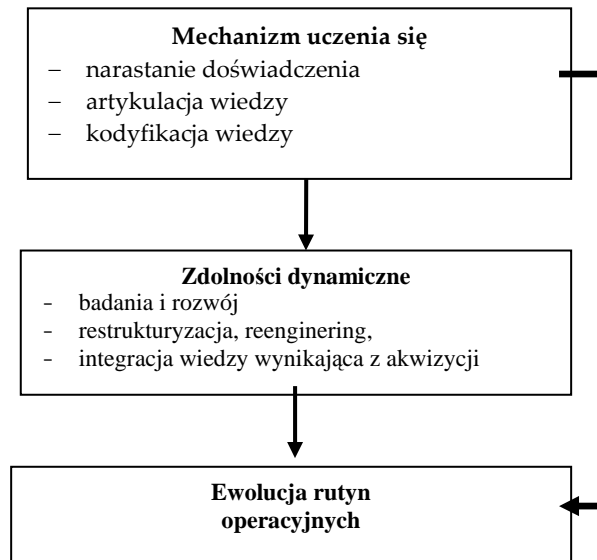
- obniżenie niepewności, gdyż z jednej strony proponują interpretację rzeczywistości, a z drugiej dają swoiste rozwiązania w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania,
- stabilizację działania organizacji przez promowanie powtarzalności.

Rutyną nie jest jednorazowe działanie, ale wzór powtarzających się zachowań członków organizacji [Becker, 2004, s. 643-677]. Takie rozumienie wzorca jest bardzo bliskie definicji procedury rozumianej jako formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu w organizacji. Innymi słowy, procedura to tok postępowania zawarty w szeregu wytycznych i często wyraża się przepisem jak wykonać zadanie. Dlatego w teorii organizacji przez procedurę rozumie się niejednokrotnie nie tok działania, lecz jego opis. Procedury są wskazówkami w działaniu raczej niż myśleniu i wyszczególniają dokładne sposoby, jakimi należy się posługiwać w przeprowadzaniu określonych działań. W procedurach zawarta jest wiedza cicha [Miller, Pentland, Choi, 2012, s. 1536-1558]. Podstawą procedur jest chronologiczna kolejność [Pszczółowski, 1978, s. 185]. W odróżnieniu od procedury rutyna stanowi wzorzec behawioralny, obserwowalny w postaci powtarzalnych zachowań w reakcji na określony bodziec.

Rutyny operacyjne odnoszą się bezpośrednio do działalności bieżącej organizacji. Dzięki nim organizacja może wykorzystywać zasoby, aby osiągnąć oczekiwane efekty [Peng, Schroeder, Shah, 2008, s. 730-748]. Mogą one obejmować całość organizacji bądź jej określoną część. W literaturze wskazuje się ewolucję rutyn operacyjnych jako rezultat organizacyjnego uczenia się [Zollo, Winter, 2002, s. 339-351]. Wpływ uczenia się organizacji na zmianę rutyn operacyjnych przedstawiono na rysunku 2.

Artykulacja wiedzy jest procesem, w którym organizacja określa, co robić a czego nie robić by wykonać zadania organizacyjne i rozpowszechnić te niejawne informacje w całej organizacji. Natomiast kodyfikowanie wiedzy, to nadanie jej formy ułatwiającej dostęp do niej tym osobom, którzy jej potrzebują. Chodzi tutaj o to, aby wyartykułować wiedzę ukrytą, uczynić ją podatną na nauczanie, schematyczną, prostą, udokumentowaną, a także dającą się zaobserwować w działaniu. Wiedza jest kategoryzowana, opisywana, odwzorowywana tak, aby było wiadomo, gdzie się znajduje oraz wbudowana w reguły i procedury [Bratnicki, 2000, s. 58].

Rysunek 2. Uczenie się a zmiana rutyn operacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Zollo, Winter, 2002, s. 340].

Dokumenty kodyfikujące wiedzę umożliwiają zrozumienie efektów wynikających z rutyn operacyjnych (np.: plany), ponieważ ułatwiają dyfuzję istniejącej wiedzy i poprawiają koordynację oraz kompleksową realizację działań. Jednakże wiedza skodyfikowana nie poddaje się jednoznacznej interpretacji i wymaga dodatkowych informacji, by być podstawą podejmowania decyzji. Warto dodać, że procedurami są również plany, ponieważ zakładają wybór kierunków działania i odnoszą się do działalności w przyszłości, są one wskazówkami w działaniu raczej niż w myśleniu i wyszczególniają dokładnie sposoby, jakimi należy się posługiwać w przeprowadzaniu określonych działań, na co już zwrócono uwagę definiując procedury. Podstawą ich jest chronologiczna kolejność [Pszczółowski 1978, s. 185]. Rozpoznanie powtarzalnych zachowań pracowników umożliwiają procedury.

Efektom uczenia się jest ewolucja rutyn operacyjnych. Modyfikowanie rutyn oznacza, że w organizacji zachodzi proces uczenia się [Lichtarsk, 2007, s. 48]. Organizacja jest zdolna i skłonna do uczenia się, gdy [Rokita, 2009, s. 109-110]:

- uznaje zasoby wiedzy za krytyczny czynnik swoich sukcesów,
- jest skoncentrowana na wykorzystywaniu zarówno swoich wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów w prowadzonych przez siebie biznesach,

- docenia rolę napięć wynikających z dokonywania wyborów opartych na wiedzy w osiągnięciu oczekiwanych rezultatów oraz konieczności ich ograniczenia poprzez rozpoznawanie i likwidowanie sprzecznych interesów wywołujących konflikty,
- rozumie, jak osiąga zintegrowane podejście do zarządzania wiedzą poprzez dokonywanie wyborów i podejmowanie działań, które powinny być dynamicznie zmieniane odpowiednio do zmian w otoczeniu organizacji.

Traktowanie rutyny jako zjawiska dynamicznego pozwala łączyć w niej sukces przeszłości z koniecznością zmian dla przyszłości. Jeśli uznać wagę doświadczenia, krzywej uczenia się, wartości kulturowych, ukrytej wiedzy, to również i rutyna powinna się stać przedmiotem zainteresowania menedżerów.

Rutyny rozwijają się w oparciu o uzasadnienie zawarte w procesach realizacji rutyn. Tak więc, gdyby nie okoliczności zewnętrzne, rutyny rozwijałyby się w nieskończoność i według tej samej logiki wnioskowania o poprawności zachowań wypełniających rutyny. Okoliczności środowiskowe lub przypadkowe zmiany, zakłócając tę możliwość, zmuszają do odkrycia nowego wzoru ich rozwoju. Do takich odkryć zmuszają procesy selekcji rutyn. Jednym z nich mogą być warunki efektywności zdefiniowane przez konkurencję. Tym samym okazuje się, że efektywność, choć pozostaje w cieniu rutyn staje się istotnym parametrem kształtującym rutyny. Innymi słowy koncepcja efektywności staje się czynnikiem presji środowiskowej, kryterium selekcji wzorów rekurencyjnych zachowań.

Indywidualne, oryginalne definicje efektywności mają znaczenie dla zachowań, jeśli rozprzestrzeniają się w środowisku lub jeśli odpowiadają logice rekurencji aktualnych zachowań.

W relatywnie bardzo długim horyzoncie czasu rutyny, które odpowiadają obecnym celom, mogą zmieniać się w nieprzewidywalnym z dzisiejszego punktu widzenia kierunku. Tylko w krótkich okresach rutyny zmierzają ku wyznaczonej celowo efektywności. Stąd efektywność jest odrębnym stanem od rutyn. Efektywność to przejaw rozumu, rutyny to przejaw natury zachowywania się [Strużyna, 2012a, s. 203-212].

3. Selekcja rutyn w perspektywie teorii ewolucji

W ujęciu ewolucyjnym selekcja jest procesem, którego efekty powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem wielopoziomowej i złożonej

struktury rzeczywistości i skutków zmian [Strużyna, 2012 a, s. 203-212]. W tej perspektywie selekcja rutyn operacyjnych oznacza wybór spośród istniejących rutyn tych, które najlepiej są dopasowane do warunków otoczenia organizacji. W związku z tym zasadniczym kryterium selekcji będzie adaptacja. Przy czym dokonywana selekcja nie musi oznaczać wyłącznie jednokierunkowo przebiegającej adaptacji organizacji do środowiska, w których działa (tzw. adaptacja bierna). Skoro bowiem selekcja ukierunkowana jest na dopasowanie do otoczenia, to niekiedy wewnętrzne procesy selekcji mogą wywierać istotny wpływ na otoczenie. Realizacja wyselekcjonowanego wzoru następuje w wyniku złożonych okoliczności a nie prostej decyzji kierownictwa o tym, że coś lepiej jest dopasowane do strategicznych planów określonej grupy. Zachowywanie powinny być rutyny najlepiej dostosowane do warunków aktualnych, ale w praktyce taki stan trudno stwierdzić. Zachowane rutyny są konsekwencją aktualnego i przyszłego splotu okoliczności, kumulujących się przeszłych doświadczeń, ścieżki przyczynowej zależności, zdolności uczenia się. Zachowywanie jest bardziej zbliżone w swej naturze do podtrzymywania dyspozycji zachowań niż procesu racjonalnego przekonywania i świadomych zmian. Zachowywanie nie jest procesem zero-jedynkowych rozstrzygnięć, ale pasmem iteracji procesu zachowanie – sukces oraz iteracji społecznych o nieznanym kierunku rozwiązań [Strużyna, 2012a, s. 203-212].

4. Procedura jako narzędzie utrwalenia wyselekcjonowanej rutyny – ujęcie praktyczne

Rutyna jako zachowanie przewidywalne ma ogromny praktyczny wpływ na zachowania pracowników. Dla sprawności działania, jak i płynnego zastępowania pracowników, rutyny są opisywane w nieupublicznianych przez przedsiębiorstwa procedurach. Co czyni je trudnymi do imitacji przez konkurentów i może stanowić czynnik osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności.

Procedury pozwalają utrwaląć pożądane z punktu widzenia stabilizacji organizacji zachowania pracowników. W związku z tym postanowiono zaprezentować przykład procedury utrwalającej działania sprzedawców samochodów w jednym z przedsiębiorstw – autoryzowanego dealera. Takie przedsiębiorstwo otrzymuje od organizatora kanału dystrybucji formalnie zatwierdzone wzorce realizacji poszczególnych etapów tego procesu sprzedaży nowych samochodów.

Prezentacja procedury związanej z jednym z etapów procesu sprzedaży nowych pojazdów, tj. „prezentacją samochodu”, pozwala odsłonić opis rutyn operacyjnych. Celem tego etapu jest bezpośrednio zapoznanie klienta z właściwościami pojazdu. Tok postępowania na tym etapie procesu sprzedaży nowych pojazdów jest następujący:

1. Aktywnie zaoferuj klientowi jazdę próbną,
2. Wybierz odpowiedni model znajdujący się w salonie, który spełnia potrzeby klienta. Spytaj klienta o dodatkowe wymagania dotyczące samochodu,
3. Zaangażuj klienta w prezentację (wypróbowanie działania elementów wyposażenia),
4. Pokaż klientowi główne cechy produktu, uwzględniają korzyści,
5. Zademonstruj i wyjaśnij działanie elementów wyposażenia,
6. Podsumuj etap prezentacji i zadaj pytanie o stopień, w jaki prezentowany model pojazdu spełnia oczekiwania klienta.

Przedstawione procedury umożliwiają rutynizowanie zachowań sprzedawców, którzy doskonałą umiejętności w zakresie obsługi klienta w trakcie codziennej działalności. W praktyce może się zdarzyć, że nawet ten sam pracownik nie wykona danej czynności w sposób przewidziany procedurą. Odsłania to, że rutyny mogą się zmieniać przez fakt niedoskonałej powtarzalności przez tego samego pracownika, ale także w wyniku uczenia się.

Rozpoznanie powtarzalnych zachowań pracowników pozwala na ustalenie sposobu, w jaki organizacja odpowiada na zmiany otoczenia, w tym wypadku związane z wprowadzeniem nowego modelu samochodu oraz tego, jak organizacja identyfikuje potrzeby klientów.

Przeprowadzona analiza, której podstawą jest proste wyprowadzanie konsekwencji z założeń koncepcji ewoluującej organizacji, prowadzi do wniosku, o kluczowej roli rutyny dla funkcjonowania organizacji; nadto może się zdarzyć sytuacja, w której rola rutyn przechodzi na plan dalszy, a na czoło wysuwa się umiejętność działania niekonwencjonalnego, twórczego.

Zakończenie

Rutyny determinują funkcjonowanie organizacji. To one są bowiem zachowaniami, które pomagają jej przetrwać i rozwijać się. Organizacje powinny zmierzać do kopiowania swoich i cudzych rutyn, które się sprawdziły. Jednak na skutek poszukiwania doskonałości sprawdzo-

nych rutyn, pojawiają się zakłócenia w ich realizacji. Te zaś powodują, paradoksalnie, niekonsekwencje i zmiany w rutynach, które powinny zmierzać do stabilizacji w jednorodnym i w miarę stabilnym otoczeniu. Rutyny ewoluują nawet w stabilnym otoczeniu. Warto dodać, że rutyny obok szeregu pozytywnych organizacyjnych efektów mogą przyczynić się do porażki organizacji powodując dotkliwy spadek jej efektywności, np. poprzez utrzymanie niedopasowanych do zmian otoczenia przedsięwzięcia wzorców powtarzalnych zachowań pracowników. W takich sytuacjach metodą zwiększenia efektów jest oduczenie się danego wzorca rekurencyjnych zachowań.

Literatura

1. Becker C. (2004), *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change” vol. 13, no. 4.
2. Bratnicki M. (2000), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
3. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
4. Foss N.J., Heimeriks K.H., Winter S.G., Zollo M. (2012), *A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities*, „European Management Review” vol. 9.
5. Lichtarski J. (red.) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Miller K.D., Pentland B.T., Choi S. (2012), *Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines*, „Journal of Management Studies” vol. 49, No. 8.
7. Peng D.X., Schroeder R.G., Shah R. (2008), *Linking routines to operations capabilities: A new perspective*, „Journal of Operations Management” vol. 26.
8. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.
9. Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.

10. Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Przeżyje najlepiej dostosowany*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2.
11. Strużyna J. (2012a), *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A.
12. Strużyna J. (2012b), *Pomiędzy idio- i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17.
13. Strużyna J. (2010), *Znaczenie rutyny dla innowacji* w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Bieniok H., Kraśnicka T. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
14. Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13.

Streszczenie

W opracowaniu dokonano identyfikacji roli rutyn operacyjnych w bieżącej aktywności biznesowej. Podjęto także problem wpływu organizacyjnego uczenia się na zmianę rutyn operacyjnych. Podana egzemplifikacja procedur związanych ze sprzedażą nowych produktów pozwoliła odsłonić wzorzec powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określone bodźce.

Słowa kluczowe

rutyny organizacyjne, procedury, organizacyjne uczenie się

Procedures as a tool to consolidate recurrent patterns of employees' behavior (Summary)

In the paper, the role of operational routines in the current business activity has been identified. Furthermore, the impact of corporate learning on the change in operating routines has been discussed. The exemplification of procedures related to the new products sale revealed the pattern of repetitive behaviour of companies in response to certain stimuli.

Keywords

organizational routine, procedures, organizational learning