

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence .....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Klaudia Pilch**

---

## EWOLUCJA RUTYN ORGANIZACYJNYCH JAKO FUNDAMENT DOSKONAŁENIA ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Celem opracowania była identyfikacja procedur jako narzędzi ich utrwalania i wyraz doskonalenia organizacji. Na rzecz jego realizacji 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, procedury, doskonalenie organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.10

### 1. Wstęp

We współczesnych warunkach otoczenia, które może być opisane za pomocą takich czynników, jak: rosnące natężenie ryzyka, ograniczona zdolność przewidywania, płynne granice organizacyjne, potrzeby odrzucenia tradycyjnych zasad zarządzania czy wreszcie struktur umożliwiających przeprowadzenie zmian strategicznych [Dyduch 2008, s. 73], pytania o optymalność rozwoju organizacji stają się mniej istotne od pytań o mechanizmy rozwoju i możliwości osiągnięcia zadowalającej, a niekoniecznie optymalnej ścieżki rozwoju [Stańczyk-Hugiet 2013a, s. 97]. W świetle ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa u podstawy jego rozwoju znajduje się ewolucja rutyn operacyjnych [Stańczyk-Hugiet 2013b, s. 136-137]. Rutyny te są elementem w miarę stałym w określonych przedziałach czasu, charakterystycznym dla całości organizacji. Wnoszą stabilność między uczestników organizacji dzięki uwolnieniu rekurencyjnych wzorców zachowań. Owa stabilność zaś sama w sobie nie jest niczym szkodliwym, gdyż pozwala ludziom wykonywać powierzone im zadania w prawie identyczny sposób. Jeśli organizacja ma funkcjonować w miarę efektywnie, potrzebuje stabilności. Niestabilność wynikająca z nieciągłych zmian procesów i struktur prowadzi do wzrostu poczucia niepewności, walki o wpływy i konfliktów między uczestnikami. Dłuższe okresy względnej stabilizacji są niezbędne dla wła-

ściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa [de Wit, Meyer 2007, s. 130]. Pomimo że rutyny stanowią wyraz dążenia organizacji do stabilności, nie oznacza to jednak zaniechania poszukiwania nowych wzorców zachowań. A wzrost dynamizmu otoczenia częściej aniżeli jego spowolnienie skłania przedsiębiorstwo do zmiany zachowań, a co za tym idzie: zmiany rutyn operacyjnych adekwatnie do zmian w otoczeniu organizacji.

Warto zatem zidentyfikować procedury jako narzędzia utrwalania rutyn operacyjnych i wyraz doskonalenia organizacji, co stanowi cel niniejszego opracowania. Podjęty problem jest ważny, gdyż zaniechanie bądź opóźnienia w adaptacji do zmian otoczenia przejawiające się niedopasowaniem rutyn operacyjnych do sprawnej realizacji zadań może spowodować, że organizacja przestanie istnieć. Nadto presja czasu, pod jaką niejednokrotnie funkcjonują pracownicy, skłania do rutynizowania ich zachowań, by były one zgodne z oczekiwaniami organizacji. Spójny i powtarzalny w czasie wzorzec postępowania, który reguluje decyzje i działania przedsiębiorstwa, nazywany jest „strategiczną ramą” [Huff 1982, s. 119-132].

## 2. Rutyny organizacyjne – pojęcie i istota

Analiza literatury z zarządzania strategicznego dowodzi, że rutyny są definiowane na wiele sposobów. I tak według A. Parmigiani i J. Howard-Grenville, rutyny to powtarzalne wzorce współzależnych działań organizacyjnych [Parmigiani, Howard-Grenville 2011, s. 414]. Z kolei M. Cohen i P. Bacdayan twierdzą, że są to wzory sekwencji wyuczonych zachowań z udziałem wielu aktorów, którzy są powiązani relacjami komunikowania się i/lub podległości [Cohen, Bacdayan 1994, s. 555]. T. Felin i N.J. Foss uważają, że rutyny to sposoby „robienia rzeczy”, „uporządkowane zestawy działań” lub „gramatyki działania” [Felin, Foss 2009, s. 158]. Podobnie definiują je C. Rerup i M.S. Feldman, twierdząc, że „rutyny to powtarzające się, rozpoznawalne wzory współzależnych działań, prowadzonych przez wiele podmiotów” [Rerup, Feldman 2011, s. 578]. Przytoczone definicje rutyn pozwalają dostrzec wspólne wymiary tego konstruktów. Widać, że w każdej z nich uwaga koncentruje się na uporządkowaniu, powtarzalności, współzależności i wzorcach. Odwołują się także, że w najszerszym znaczeniu rutyny rozumiane są jako sposoby „robienia rzeczy”, a w węższym jako wzory sekwencji wyuczonych zachowań obejmujące wielu aktorów, którzy powiązani są relacjami komunikowania się i/lub podległości [Cohen, Bacdayan 1994, s. 554-568].

Rutynom przypisuje się pozytywny wpływ na sprawność organizacji, gdyż zapewniają koordynację działania, przypisując pracownikom konkretne role do odegrania w danych warunkach, a także ograniczają konflikty [Miller i in. 2012, s. 1536-1558]. Rutyny odwołują się do zwyczajów i utartych w następstwie długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy [Miller i in. 2012, s. 1536-1558]. Sprzyjają rozwiązywaniu powtarzających się problemów i zmniejszeniu zapotrzebowania na procesy poznawcze, oferują bowiem gotową odpowiedź na występujące warunki.



ki, jednocześnie skupiając się na zmianach; obniżeniu niepewności, gdyż z jednej strony proponują interpretację rzeczywistości, a z drugiej dają swoiste rozwiązania w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania; stabilizacji działania organizacji przez promowanie powtarzalności [Becker 2004, s. 643-677; Czakon, s. 145].

Rutyną nie jest jednorazowe działanie, lecz wzór powtarzających się zachowań członków organizacji [Becker 2004, s. 643-677]. Takie rozumienie wzorca jest bardzo bliskie definicji procedury stanowiącej formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu w organizacji. Procedura to tok postępowania zawarty w szeregu wytycznych. W teorii organizacji przez procedurę rozumie się niejednokrotnie nie tok działania, lecz jego opis. Procedury są zatem 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 i in. 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 i in. 2008, s. 730-748]. Mogą one obejmować całość organizacji bądź jej część. W literaturze wskazuje się ewolucję rutyn operacyjnych jako rezultat organizacyjnego uczenia się [Zollo, Winter 2002, s. 339-351].

Jeśli uznać wagę doświadczenia, krzywej uczenia się, wartości kulturowych, ukrytej wiedzy, to również i rutyna powinna się stać przedmiotem zainteresowania menedżerów. Traktowanie rutyny jako zjawiska dynamicznego pozwala łączyć w niej sukces przeszłości z koniecznością zmian dla przyszłości. Literatura wskazuje także wykorzystywanie rutyn w innych celach niż rozwój organizacji. Zauważa się bowiem, że zmiana rutyn organizacyjnych może stanowić dla menedżerów „płaszcz maskujący” działań niepożądanych z punktu widzenia organizacji, ukrywając je przed spojrzeniem tradycyjnej analizy ekonomicznej [Winter 2013, s. 120-137]. Uwidacznia to na możliwość manipulowania rutynami na rzecz realizacji partykularnych celów menedżerów. Jednak pomimo tych niepożądanych praktyk rutyny należy traktować jako narzędzia leżące u podstaw zmian dokonywanych w organizacji [Rerup, Feldman 2011, s. 578].

### **3. Zmiana rutyn operacyjnych jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości**

Jak już wspomniano, podstawowym założeniem ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa jest to, że rzecz rozwijająca się nie jest niezmienna, lecz podlega przemianom. Przemiany te są nieustanne i stopniowe, ponadto zawsze mają wytyczony kierunek [Strużyna 2010, s. 81]. Stąd tłumacząc zachowanie w kategoriach mechanizmów

adaptacyjnych [Nelson, Winter 1982, za: Stańczyk-Hugiet 2013b, s. 136-137], podkreśla się, iż u podłoża rozwoju organizacji leży ewolucja rutyn operacyjnych [Foss i in. 2012, s. 173-197]. Organizacja stanowi więc pochodną współpracy zbioru rutynowych zachowań oraz otoczenia. Proces rozwoju zestawu rutynowych wzorców zachowań ma charakter stochastyczny. Pod jego wpływem organizacja ewolucyjnie zmienia swoje granice na rynku. Ewolucyjna dynamika oznacza, że w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji. Jest to zasada tzw. samowarunkującej ścieżki rozwojowej [Stańczyk-Hugiet 2013a, s. 100]. A podejmujący decyzje muszą działać w realiach czasu z towarzyszącą temu niepewnością.

Poszukiwanie rutyn jest procesem przemyślanym, zorientowanym na poprawę przyszłych wyników organizacji [Zollo, Winter 2002, s. 339-351]. Stąd zasadniczą rolę w procesach ewolucyjnych odgrywa mechanizm selekcji. Selekcja ze względu na wzorce nie musi skutkować, a nawet nie skutkuje maksymalizacją zysku, przedsiębiorstwa bowiem aby zwiększyć zysk, poszukują nowych technik w celu dokonania innowacji lub imitacji i zmodyfikowania w ten sposób zestawu swoich rutyn. Zarządzający dokonują selekcji, próbując przewidzieć przyszłe kierunki rozwoju technologii, konkurencji i popytu na rynku. Ze względu na ograniczoną racjonalność ich decyzje mogą okazać się nietrafne. W związku z tym znaczącą rolę w procesie selekcji wewnętrznej ma swoboda działania organizacji w kształtowaniu możliwości przetrwania, a zmiany otoczenia nie mają tak istotnego wpływu na przeżycie organizacji [Stańczyk-Hugiet 2013a, s. 155].

W ujęciu ewolucyjnym selekcja jest procesem, którego efekty powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem wielopoziomowej i złożonej struktury rzeczywistości oraz skutków zmian [Strużyna 2012, s. 203-212]. W tej perspektywie selekcja rutyn operacyjnych oznacza wybór spośród istniejących rutyn tych, które są najlepiej dopasowane do warunków otoczenia organizacji. W związku z tym zasadniczym kryterium selekcji jest adaptacja będąca w istocie podstawą działania przedsiębiorstwa odnoszącego sukcesy. Podejście do adaptacji jako organizacyjnego poszukiwania dopasowania do uwarunkowań otoczenia jest jednym z podstawowych założeń, wręcz kanonem myślenia strategicznego, obecnym stale w literaturze zarządzania strategicznego [Obłój 2001, s. 39].

Selekcja nie musi oznaczać wyłącznie jednokierunkowo przebiegającej adaptacji organizacji do środowiska, w którym działa (tzw. adaptacja bierna). Skoro bowiem selekcja ukierunkowana jest na dopasowanie do otoczenia, to niekiedy wewnętrzne jej procesy mogą wywierać istotny wpływ na otoczenie. Urzeczywistnienie wyselekcjonowanego wzoru następuje w rezultacie złożonych okoliczności, a nie prostej decyzji kierownictwa o tym, że coś lepiej jest dopasowane do strategicznych planów określonej grupy. Zachowywane powinny być rutyny najlepiej dostosowane do warunków aktualnych. Jednak w praktyce taki stan z obecnej perspektywy trudno stwierdzić. Rutyny są konsekwencją aktualnego i przewidywanego splotu okoliczności, kumulujących się doświadczeń, ścieżki przyczynowej zależności czy zdolności uczenia się. Zachowywanie rutyn jest bardziej zbliżone w swej naturze

do podtrzymywania dyspozycji zachowań niż procesu racjonalnego przekonywania i świadomych zmian. Nie jest ono procesem zero-jedynkowych rozstrzygnięć, lecz pasmem iteracji procesu zachowanie–sukces oraz iteracji społecznych o nieznanym kierunku rozwiązań [Strużyna 2012, s. 203-212].

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zatem następstwem rutynizacji jego działalności, która jest wyrazem umiejscowienia wiedzy w organizacji, a przez to zarówno w codziennych zachowaniach pracowników względem siebie, jak i w relacjach z osobami spoza organizacji. W praktyce niekiedy oprócz inkrementalnej zachodzi potrzeba intencjonalnej zmiany rutyn, czemu służy zmiana procedur. Z kolei dzięki rozpoznaniu procedur staje się możliwa identyfikacja rekurencyjnych wzorców zachowań pracowników. Procedury są wskazówkami w działaniu raczej niż w myśleniu i wyszczególniają dokładnie sposoby, jakimi należy się posługiwać w określonych działaniach.

#### **4. Egzemplifikacja wybranej procedury jako narzędzia utrwalania rekurencyjnych wzorców zachowań określonej grupy pracowników**

Z uwagi na fakt, że procedury pozwalają utrwać pożądane z punktu widzenia stabilizacji organizacji zachowania pracowników, postanowiono dzięki prezentacji procedury związanej z realizacją procesu sprzedaży wybranego produktu odświeżyć opis powtarzalnych zachowań sprzedawców. Umożliwiają im one za pomocą tych samych technik oferowanie konkretnych produktów klientom. Podjęty problem jest o tyle ważny, że w praktyce zdarza się, iż zachowania nawet tych samych pracowników mogą odbiegać od przyjętego wzorca i negatywnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa. Pokazuje to, że rutyny mogą się zmieniać zarówno przez fakt niedoskonałej powtarzalności przez tego samego pracownika, jak i na skutek niemożliwej doskonałej imitacji przez pozostałych bądź nowo zatrudnionych pracowników. Aby unikać zachowań pracowników niezgodnych ze wzorcem, wprowadza się procedury.

Za przykład stosowania procedur może posłużyć działalność autoryzowanego dealera, która wiąże się ze spełnianiem wymogów związanych z wykonaniem umowy z kluczowym dostawcą, m.in. w zakresie dystrybucji nowych pojazdów. Rutyna ma istotny wpływ na zachowania pracowników autoryzowanego dealera. Dla sprawności działania i sprawnego zastępowania pracowników jednych drugimi, o czym już wspomniano, rutyny są opisywane w procedurach. Ponadto w wypadku pracowników będących reprezentantami organizacji znajdujących się na tym samym szczeblu w kanale dystrybucji, oczekiwany jest by zachowywali się oni w ten sam – określony przez producenta (twórcę kanału) – sposób. W tym celu autoryzowany dealer otrzymuje od dostawcy uporządkowany układ działań, w którym zawarte są wytyczne dotyczące sprzedaży samochodów. W badanym przypadku proces ten obejmuje następujące etapy: pierwszy kontakt z klientem, rozpoznanie

jego potrzeb, prezentacja produktu, jazda próbna, przygotowanie oferty (negocjacje warunków), złożenie zamówienia, wydanie samochodu, *follow-up* i podtrzymanie kontaktu z klientem. Aby zapewnić oczekiwaną z punktu widzenia dostawcy realizację tego procesu, organizuje on szkolenia, przekazując sprzedawcom skodyfikowaną wiedzę (procedury) związaną z procesem sprzedaży danego produktu.

Prezentacja procedury związanej z jednym z etapów procesu sprzedaży nowych pojazdów, tj. przygotowaniem oferty i podpisaniem zamówienia, pozwala odsłonić opis rutyn operacyjnych. Celem tego etapu jest wynegocjowanie satysfakcjonującej oferty dla obu stron i sfinalizowanie sprzedaży samochodu. Ważne jest, by na tym etapie sprzedaży klient miał poczucie otwartości i opiekuńczości ze strony sprzedawcy, nie zaś nacisku, gdyż końcowe rozwiązanie powinno w całości spełniać jego oczekiwania. W związku z tym zadaniem sprzedawcy jest podsumowanie ustaleń wynikających z wcześniejszych etapów sprzedaży i wskazanie tych decyzji, które klient musi jeszcze podjąć przed sfinalizowaniem transakcji. Dotyczy to np. terminu dostawy czy elementów specyfikacji cech pojazdu. Następnie sprzedawca zobowiązany jest do przedłożenia klientowi pisemnej oferty zawierającej szczegółowe dane na temat ceny wybranego przez niego modelu samochodu.

Aby ukształtować powtarzalne zachowania sprzedawców w autoryzowanych salonach sprzedaży danej marki, opracowany jest tok postępowania zawierający szereg wytycznych stanowiących opis, jak należy wykonać to konkretne zadanie w sposób zalecany przez producenta pojazdów. W przypadku sprzedaży oczekiwane jest, by sprzedawca:

- podsumował efekty wynikające z realizacji dotychczasowych etapów sprzedaży oraz uzyskał akceptację klienta odnośnie dokonanych ustaleń;
- zaoferował dostępne formy finansowania zakupu pojazdu oraz dodatkowe programy wsparcia (np. wydłużona gwarancja), by następnie przejść do skalkulowania oferty;
- wyjaśnił wątpliwości klienta dotyczące pojazdu oraz wybranej przez niego formy finansowania bądź uczestnictwa w programach wspierających;
- opracował w formie pisemnej kompletną ofertę obejmującą: cenę modelu wybranego przez klienta oraz poszczególne warianty wyposażenia;
- wskazał silne strony wybranej marki, np. stylistykę, precyzję wykonania;
- wskazał datę odbioru pojazdu;
- wyeliminował wątpliwości dotyczące zakupu pojazdu (zwłaszcza gdy odnoszą się zbyt wysokiej ceny) poprzez zaoferowanie możliwości zakupu pojazdu demonstracyjnego, używanego, czy też dodatkowej oferty serwisowej i/lub pakietów wyposażenia;
- w przypadku gdy klient nie jest zdecydowany, ustalił termin lub sposób następnego kontaktu;
- przekazał klientowi informacje wspomagające podjęcie decyzji o zakupie.

W ramach odpowiedzialności za proces sprzedaży kierownik salonu odpowiada za jego realizację analizując istotne dane uzyskane przez sprzedawcę.

Jednym z warunków sprawnej realizacji procedur przez autoryzowanego dealera jest dysponowanie pracownikami zdolnymi do ich wykonania. Oczekiwane jest, by na etapie sprzedaży nowego samochodu sprzedawca potrafił:

- dokonać pełnego i profesjonalnego podsumowania decyzji klienta, jakie podjął on we wcześniejszych etapach sprzedaży;
- szybko uzyskać informacje o możliwych terminach realizacji zamówienia;
- sporządzić pisemną, szczegółową ofertę w systemie zamówień;
- zachęcić klienta do dokonania zamówienia lub przynajmniej ustalenia terminu kolejnego spotkania.

Sprzedawcy doskonałą umiejętności w zakresie obsługi klienta w trakcie codziennej aktywności.

Warto zauważyć, że z jednej strony procedury umożliwiają szybkie i efektywne działanie wraz z równoczesnym myśleniem o tym, co się robi. Z drugiej strony niosą pewne ograniczenie, ponieważ pracownicy „filtrując” nową wiedzę, niejednokrotnie odrzucają lepsze, doskonalsze wzorce działania i usztywniając organizację, opóźniają jej reakcję na zmiany w otoczeniu.

Zaprezentowany przykład procedur dostarczył argumentów potwierdzających, że procedury są narzędziami pozwalającymi utrwać rutynowe zachowania pracowników w realizacji określonego zadania. 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. Przedstawiona procedura dostarcza argumentów wzmacniających twierdzenie, iż u podłoża funkcjonowania organizacji leży powtarzalność zachowań jej uczestników. Jednak ten behawioralny wzorzec zachowań zawarty w procedurze zmienia się w zależności od warunków otoczenia.

W świetle powyższych rozważań nasuwa się wniosek, że rutyny operacyjne zmierzając do doskonalenia działań codziennych, przyczyniają się do nabywania nowej wiedzy, która z kolei leży u podłoża zmiany dotychczasowych rutyn. Dochodzi więc do paradoksu: utrwalając zachowania, rutyna sama ulega zmianie.

## 5. Podsumowanie

Rutyny leżą u podstaw przetrwania i rozwoju organizacji. Ich ewolucja stanowi wyraz dążenia organizacji ku doskonałości. Z tego też względu organizacje poszukują i kopiują sprawdzone już przez inne organizacje rutyny, choć kopiowanie z pewnością nie zastąpi uczenia się i może czasem zakończyć się porażką. Motywacja do uczenia się z wcześniejszych doświadczeń innych organizacji jest silna dopóty, dopóki kopiowanie sprawdzonych rutyn będzie się przyczyniać do unikania popełnianych przez inne organizacje bądź „wyważania otwartych drzwi” [Bresman 2013, s. 35-61]. Należy jednak pamiętać, że wdrażaniu skopiowanych rutyn mogą towa-

rzyszyć bariery poznawcze i emocjonalne pracowników, co stanowi przedmiot dalszych badań autorów.

## Literatura

- Becker C., *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, vol. 13, no. 4.
- Bresman H., *A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, no. 1.
- Cohen M., Bacdayan P., *Organizational routines are stored as procedural memory*, “Organization Science” 1994, vol. 5.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
- Felin T., Foss N.J., *Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations*, “Scandinavian Journal of Management” 2009, vol. 25.
- Foss N.J., Heimeriks K.H., Winter S.G., Zollo M., *A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities*, “European Management Review” 2012, vol. 9.
- Huff A.S., *Industry influences on strategy reformulation*, „Strategic Management Journal” 1982, vol. 3.
- Miller K.D., Pentland B.T., Choi S., *Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines*, “Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8.
- Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Obłój K., *Dopasowanie i niedopasowanie – strategiczne wybory w burzliwym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
- Parmigiani A., Howard-Grenville J., *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives*, “The Academy of Management Annals” 2011, vol. 5, no. 1.
- Peng D.X., Schroeder R.G., Shah R., *Linking routines to operations capabilities: A new perspective*, “Journal of Operations Management” 2008, vol. 26.
- Pszczółowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, 1978.
- Rerup C., Feldman M.S., *Routines as source of change in organizational schamata: The role of trial-and-error learning*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 3.
- Staćzyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013a.
- Staćzyk-Hugiet E., *Przeżyje najlepiej dostosowany*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 2, Wałbrzych 2013b.
- Strużyna J., *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A.
- Strużyna J., *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010.
- Winter S.G., *Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities*, “The Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 2.

Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, vol. 13.

## **EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL ROUTINES AS FOUNDATION FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT**

**Summary:** The aim of the study is to identify procedures as tools for their preservation and improvement of the organization. To achieve this objective, the role of operational routines in the current business activity is identified. Furthermore, the impact of corporate learning on the change in operating routines is 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:** routines, procedures, organizational improvement.