

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Neweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubañ.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ROLA RUTYN OPERACYJNYCH W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA

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 odstąpić wzorzec powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określone bodźce.

Słowa kluczowe: rutyny, rutyny operacyjne, procedury.

1. Wstęp

Ewolucyjna teoria przedsiębiorstwa [Bieniok, Kraśnicka (red.) 2010, s. 81], tłumacząc jego zachowanie w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych [Nelson, Winter 1982], wskazuje, iż u podłoża rozwoju organizacji leży ewolucja rutyn operacyjnych [Foss i in. 2012, s. 173-197]. 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, tym samym i alokacji zasobów do rutyn i zdolności uczenia się zmierzającej do doskonalenia rutyn. Rutyny stanowią wyzwanie dla menedżerów, którzy dążąc do uzyskania dodatnich efektów rutynizacji działalności, powinni mieć na względzie także możliwość wystąpienia jej negatywnego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zatem następstwem rutynizacji jego działalności, będącej wyrazem umiejscowienia wiedzy w organizacji, a przez to i w codziennych zachowaniach pracowników względem siebie oraz w relacjach z osobami spoza organizacji. W praktyce niekiedy oprócz inkrementalnej istnieje potrzeba intencjonalnej zmiany rutyn, czemu służy zmiana procedur. Stanowi to przejaw organizacyjnego uczenia się. Uczące się przedsiębiorstwo permanentnie re-

alizuje określone sekwencje powtarzalnych działań, których diagnoza pozwala określić zdolność organizacji do uczenia się. Warto zatem przedstawić procedury jako narzędzia pomocne w utrwalaniu rutyn operacyjnych, co stanowi cel niniejszego opracowania.

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 ich do rutynowych zachowań.

2. Pojęcie i istota rutyn organizacyjnych

Rutyna organizacyjna stanowi zbiorową reakcję na określony, typowy bodziec [Czackon 2012, s. 144]. Określa ona interakcje pomiędzy członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania oraz sposób wzajemnych zachowań [Czackon 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 2010, s. 81].

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

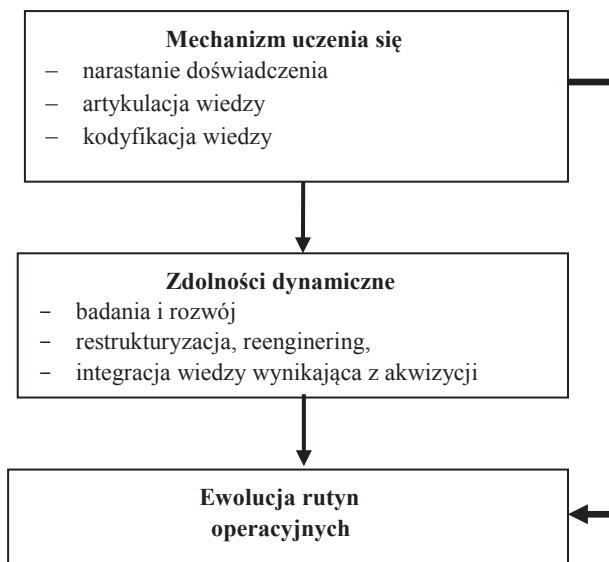
- koordynację działania, gdyż przypisują pracownikom konkretne role do odegrania w danych warunkach,
- ograniczenie konfliktów, ponieważ odwołują się do zwyczajów i utartych wskutek długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy; rutyny sprzyjają rozwiązywaniu powtarzających się problemów [Miller i in. 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 jak to już zauważono, 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, często wyraża się przepisem, jak wykonać zadanie. W teorii organizacji przez procedurę rozumie się niejednokrotnie nie tok działania, lecz jego opis. Procedury są wskazówkami raczej w działaniu 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 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 1.



Rys. 1. Uczenie się, zdolności dynamiczne a rutyny operacyjne

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

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, które 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].

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 raczej w działaniu 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.

Efektym uczenia się jest ewolucja rutyn operacyjnych. Modyfikowanie rutyn oznacza, że w organizacji zachodzi proces uczenia się [*Podstawy nauki...* 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 osiągać 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.

3. Rutyny operacyjne – ujęcie praktyczne

Jako że procedury pozwalają utrwaląć pożądane z punktu widzenia stabilizacji organizacji zachowania pracowników, postanowiono dzięki prezentacji wybranej procedury związanej z realizacją jednego z etapów procesu sprzedaży nowych samochodów odsłonić opis powtarzalnych zachowań wybranej grupy pracowników tj. sprzedawców. Ponieważ umożliwiają im one za pomocą tych samych technik oferowanie konkretnych produktów klientom. A niewątpliwie ma to wpływ na efektywność całej organizacji.

Posiadanie statusu autoryzowanego dealera wiąże się ze spełnianiem wymogów związanych z wykonaniem umowy w zakresie dystrybucji nowych pojazdów, ich magazynowania, transportu, finansowania zbytu, zaopatrzenia w części zamienne, serwisu posprzedazowego, promocji, reklamy, a także z zagwarantowaniem odpowiedniego poziomu technicznego w poszczególnych obszarach jego działalności biznesowej. Autoryzowany dealer, podpisując umowę, przystępuje do systemu dys-

trybucji wyłącznej. Akceptuje zatem warunki w zakresie ustalania cen i sposobów sprzedaży samochodów, części zamiennych i usług serwisowych.

Tym samym rutyna jako zachowanie przewidywalne ma ogromny praktyczny wpływ na zachowania pracowników autoryzowanego dealera. Dla sprawności działania, jak i płynnego zastępowania pracowników rutyny są opisywane w niepublicznych przez te przedsiębiorstwa procedurach, co czyni je trudnymi do imitacji przez konkurentów i może stanowić czynnik przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa.

Autoryzowany dealer otrzymuje od dostawcy do realizacji uporządkowany skład i układ działań, w którym zawarte są przykładowo wytyczne dotyczące sprzedaży samochodów czy napraw. Jak wspomniano, te formalnie zatwierdzone wzorce realizacji konkretnego procesu (np. sprzedaży) w teorii organizacji określane są jako procedury.

Jednym z podstawowych procesów realizowanych przez autoryzowanego dealera jest sprzedaż nowych pojazdów. W badanym przypadku proces ten obejmuje następujące etapy:

- pierwszy kontakt z klientem,
- analiza potrzeb klienta,
- prezentacja produktu,
- jazda próbna,
- od oferty do 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 będącym reprezentantami autoryzowanych dealerów samochodów skodyfikowaną wiedzę (procedury) związaną z procesem sprzedaży.

Prezentacja procedury związanej z jednym z etapów procesu sprzedaży nowych pojazdów, tj. jazdą próbną, pozwala odsłonić opis rutyn operacyjnych. Celem tego etapu jest bezpośrednio zapoznanie klienta z właściwościami pojazdu. Klient może odbyć jazdę próbną modelem zbliżonym najbardziej do jego potrzeb i oczekiwań w odpowiednim dla niego czasie oraz na wybranej przez niego trasie. Jazda taka powinna zostać zaoferowana w każdym przypadku od razu (tj. w momencie gdy klient znajduje się w salonie dealera) lub najpóźniej po (...) dniach. Skuteczność działań realizowanych w ramach tego etapu w dużej mierze determinowana jest zachowaniami sprzedawcy. Do jego obowiązku należy proponowanie potencjalnym klientom jazdy próbnej, jej odbycie z potencjalnymi klientami oraz uzyskanie potwierdzenia, że prezentowany samochód spełnia wymagania stawiane przez klienta przed przejściem do kolejnych etapów procesu sprzedaży. W szczególności jego zadaniem jest:

- objaśnienie przebiegu jazdy próbnej z uwzględnieniem przy tym oczekiwań klienta,
- zadanie klientowi pytań odnośnie do jego oczekiwań związanych z jazdą próbną,

- udzielenie klientowi wyczerpującej informacji na temat działania poszczególnych elementów obsługi pojazdu przed odbyciem jazdy próbnej,
- rozpoczęcie jazdy próbnej na ustalonej wcześniej trasie, a następnie przekazanie klientowi prowadzenia pojazdu i uzyskanie informacji na temat jego odczuć związanych z samochodem,
- potwierdzenie, czy dany model samochodu odpowiada potrzebom klienta.

W ramach odpowiedzialności za proces sprzedaży kierownik odpowiada za realizację i poprawność procesu poprzez analizę istotnych danych uzyskanych od sprzedawcy.

Poniżej przedstawiono przykładowy tok postępowania jednego z etapów procesu sprzedaży nowych pojazdów, zawierający szereg wytycznych, stanowiących opis, jak należy wykonać to konkretne zadanie, tj. jazdy próbnej w sposób zalecany przez producenta tych pojazdów.

1. Aktywnie zaoferuj jazdę próbną: zaoferuj jazdę natychmiast lub też w późniejszym terminie, lecz nie później niż po (...) dniach, uzupełnij niezbędne dane przed jazdą próbną.

2. Zaoferuj wspólne odbycie jazdy próbnej: wyjaśnij proces jazdy próbnej, uwzględnij oczekiwania klienta, zaproponuj trasę uwzględniającą życzenia klienta (wyjaśnij funkcje i działanie elementów obsługi).

3. Rozpocznij jazdę, kierując samochodem, następnie poproś klienta o zamianę miejsc: po jeździe próbnej zaproś klienta do biurka, określ satysfakcję z jazdy próbnej (lub ewentualne powody niezadowolenia) oraz czy samochód spełnia oczekiwania klienta.

4. Podsumuj rezultaty analizy potrzeb, prezentacji samochodu i jazdy próbnej: wyjaśnij następne kroki i uzyskaj zgodę klienta, jeśli jazda próbna nie miała miejsca, określ powody, dlaczego klient z niej nie skorzystał.

Wdrażane przez to przedsiębiorstwo procedury umożliwiają rutynizowanie zachowań pracowników, w tym przypadku sprzedawców.

Jednym z warunków sprawnej realizacji procedur przez autoryzowanego dealera jest dysponowanie pracownikami zdolnymi do ich wykonania. Pracownicy nabywają umiejętności w zakresie obsługi klienta w trakcie codziennej działalności. Jednakże w praktyce może się zdarzyć, że nawet ten sam pracownik nie wykona danej czynności w taki sam sposób, przewidziany procedurą. Świadczy to, że rutyny mogą się zmieniać nie tylko przez fakt niedoskonałej powtarzalności przez tego samego pracownika, ale również na skutek niemożliwej doskonałej imitacji przez innych pracowników. W wyniku uczenia się zmieniają się powtarzalne zachowania nawet tych samych pracowników (rutyny operacyjne).

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

Przedstawiony przykład procedur związanych z jednym z etapów procesu sprzedaży nowych pojazdów dostarczył argumentów potwierdzających, że procedury są narzędziami pozwalającymi utrwać rutynowe zachowania pracowników w realizacji określonego zadania. Ponadto rozpoznanie powtarzalnych zachowań pracowników umożliwia 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 podstaw specyfiki 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 w wyniku narastania doświadczenia. Wiedza ta stanowi podstawę zmiany istniejących rutyn. Dochodzi zatem do pewnego paradoksu: rutyna, utrwalając zachowania, sama ulega zmianie.

4. 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 sprawdzonych 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 oprócz szeregu pozytywnych organizacyjnych efektów mogą przyczynić się do porażki organizacji, powodując dotkliwy spadek jej efektywności, np. poprzez utrzymanie niedopasowanych do zmian otoczenia przedsiębiorstwa wzorców powtarzalnych zachowań pracowników.

Literatura

- Becker C., *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, Vol. 13, No. 4.
- Bieniok H., Kraśnicka T. (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

- 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.
- 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.
- Peng D.X., Schroeder R.G., Shah R., *Linking routines to operations capabilities: A new perspective*, „Journal of Operations Management” 2008, Vol. 26.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Stańczyk-Hugiet E., *Przeżyje najlepiej dostosowany*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, nr 2.
- Strużyna J., *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13.

THE ROLE OF OPERATIONAL ROUTINES IN THE FUNCTIONING OF A COMPANY

Summary: The paper identifies the role of operational routines in the current business activity. Furthermore, it discusses the impact of corporate learning on the change in operating routines. 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, operating routines, procedures.