

DYLEMATY STANDARYZACJI PROCESÓW W INNOWACYJNYCH ORGANIZACJACH

Leszek BEDNARZ

Streszczenie: Tradycyjne standaryzacje i innowacyjność spostrzega się w kategoriach sprzeczności. W artykule podjęto próbę przeciwstawienia się temu dominującemu pogładowi analizując dylematy związane ze stosowaniem standaryzacji procesów w innowacyjnych organizacjach. Przedstawiono źródła i ewolucje oraz formy standaryzacji procesów oraz warunki jakie musi spełniać, aby dawała pożądane efekty zarówno w odniesieniu do procesów wykonawczych, jak i koncepcyjnych, które w innowacyjnych organizacjach odgrywają szczególnie ważną rolę.

Słowa kluczowe: procesy, wykonawcze, koncepcyjne, standaryzacja, innowacyjność.

1. Wprowadzenie

W coraz większej liczbie podmiotów gospodarczych zarządzanie nabiera charakteru procesowego, zgodnie z którym na organizację patrzy się nie z punktu widzenia pionowych funkcji, ale poziomo przebiegających procesów, które należy identyfikować, mierzyć i usprawniać. Sposób podejścia do tych kwestii zależy od charakteru analizowanego procesu.

Ogólnie procesy można podzielić na koncepcyjne i wykonawcze. W procesach określanych ogólnie jako koncepcyjne w oparciu o niepełne dane wejściowe oraz wiedzę i doświadczenie uczestników procesu rozwiązuje się problemy o charakterze otwartym, gdzie nie ma ścisłego algorytmu postępowania oraz możliwych jest wiele alternatywnych rozwiązań. W procesach wykonawczych w poprzez realizację określonego ciągu działań na ściśle określonych wejściach procesu próbuje się uzyskać z góry określony wynik procesu (produkt).

Klasyczną metodą usprawniania procesów jest ich standaryzacja [1]. W praktyce zarządzania produkcją pod pojęciem standaryzacji pracy rozumie się ustalanie, komunikowanie, przestrzeganie i doskonalenie obligatoryjnych uregulowań (ogólnie określanych jako standardy, normy), dotyczących istotnych aspektów wykonywanej pracy w celu poprawy jej efektywności i skuteczności [2].

Standaryzacja stanowiła kluczowy element taylorowskiej koncepcji zarządzania produkcją, zarówno w odniesieniu do produktów, jak i procesów. O ile kwestia standaryzacji w aspekcie technicznym (produktów) nie budzi kontrowersji, to do problemu standaryzacji procesów pracy, w których duży udział odgrywa czynnik ludzki, podchodzi się z pewną dozą sceptycyzmu [3]. Na bazie krytyki taylorowskiej wizji organizacji w teorii zarządzania dominuje przekonanie, że we współczesnych innowacyjnych i elastycznych organizacjach, pracownicy nie powinni być ograniczani standardami, ale mieć pewną swobodę wykonywania zadań. Ponadto standaryzacje rozpatruje się zazwyczaj w odniesieniu do procesów wykonawczych (produkcyjnych), które charakteryzują się pewną powtarzalnością, co ułatwia ich standaryzowanie. Wyzwaniem przed jakim stoją współczesne, innowacyjne organizacje jest przełamywanie sprzeczności między innowacyjnością i standaryzacją, wykorzystywanie korzyści jakie daje standaryzacja oraz ograniczanie negatywnych jej skutków.

Celem artykułu jest przedstawienie dylematów związanych ze standaryzacją procesów w innowacyjnych organizacjach. Wskazanie, że standaryzacji i innowacyjności nie należy postrzegać w kategoriach sprzeczności. W innowacyjnych organizacjach standaryzacja może ogrywać dużą rolę w usprawnianiu zarówno procesów wykonawczych (produkcyjnych), ale także procesów koncepcyjnych, gdzie przedmiotem transformacji są dane, informacje, a nawet wiedza. Wymaga to zrozumienia jej istoty, form, źródeł oraz ewolucji jakim podlegała, a także warunków jakie należy spełnić, aby dawała pożądane efekty istniejących współcześnie uwarunkowaniach gospodarczych i społecznych.

2. Źródła i ewolucja podejść do standaryzacji procesów

Standaryzacja była jednym z filarów taylorowskiej koncepcji zarządzania, która polegała na naukowym ustalaniu jednego, najlepszego sposobu wykonywania danej pracy. Konwencjonalna standaryzacja pracy zapoczątkowana przez Taylora przyczyniła się do znacznego wzrostu produktywności w bardzo wielu sferach działalności produkcyjnej. Z upływem czasu zaczęto dostrzegać coraz więcej mankamentów standaryzacji pracy, szczególnie w destruktywnej, wypaczonej postaci stosowanej w praktyce, gdzie stawała się źródłem konfliktów pomiędzy kierownictwem a załogą. Uznawano, że funkcjonalny i operacyjny podział pracy oraz standaryzacja zadań przyczynia się do tworzenia sztywnych, biurokratycznych organizacji.

Takie podejście powoduje szereg niekorzystnych następstw społecznych (alienowanie pracowników, fluktuację, absencję), organizacyjnych (zanik inicjatywy, zła komunikacja, złe stosunki w pracy), co negatywnie wpływa zarówno na efektywność wykorzystywania zasobów, skuteczność obsługi klientów oraz adaptacyjność do zmian zachodzących w otoczeniu. W teorii organizacji zaczął przeważać pogląd, że o ile organizacje biurokratyczne oparte na hierarchii i sztywnych standardach są w miarę sprawne w warunkach statycznych, to nie zapewniają wymaganej skuteczności w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu. W coraz większym stopniu warunkiem skutecznego konkurowania jest elastyczne reagowanie na coraz szybsze zmiany zachodzące w otoczeniu. Lepszymi wydają się być w takich warunkach organizacje organiczne, odrzucające hierarchię i sztywne reguły.

Okazuje się, że takie przeciwstawienie organizacji hierarchicznej i organicznej nie oddaje w pełni złożoności tego zagadnienia, na co zwrócił uwagę P. Adler, badając pierwszą implementację systemu produkcyjnego Toyoty w kalifornijskich zakładach Forda [5]. Nowa firma, określana skrótem NUMMI (*New United Motor Manufacturing Inc.*), powstała na bazie wcześniej zamkniętego, cieszącego się bardzo złą sławą zakładu Forda. We wspólnym przedsięwzięciu obu koncernów, zatrudnienie znalazło około 85% wcześniej zwolnionych pracowników. Zakład ten, po wdrożeniu zaakceptowanych przez związki zawodowe zasad szczupłej produkcji, w krótkim okresie czasu zaczął osiągać bardzo dobre wyniki, porównywalne z wynikami macierzystych firm Toyoty w Japonii. P. Adler stwierdził, że NUMMI posiada wszystkie cechy organizacji biurokratycznej, z rozbudowaną hierarchią, a pracownicy stosują bardzo szczegółowe standardy dotyczące wszystkich aspektów podejmowanych działań. Jednocześnie firma ta wykazuje wiele cech charakterystycznych dla organizacji organicznych: zaangażowanie pracowników, innowacyjność, elastyczność, wysokie morale i ukierunkowanie na klienta. W oparciu o wyniki badań, biorąc pod uwagę z jednej strony postać struktury technicznej organizacji (która może być biurokratyczna lub organiczna), a z drugiej nieuwzględniany dotychczas

aspekt społeczny, który może mieć charakter „zmuszający” lub „ułatwiający” autor ten wyróżnił cztery rodzaje organizacji (Tabela 1.).

Tab. 1. Typologia organizacji w zależności od struktury technicznej i społecznej

Struktura	Rozwinięta biurokracja	Biurokracja zmuszająca <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja autokratyczna • Szttywne egzekwowanie reguł • Szczegółowo spisane reguły i procedury • Hierarchia kontroluje 	Biurokracja ułatwiająca <ul style="list-style-type: none"> • Upelnomocnianie pracowników • Reguły i procedury jako narzędzia ułatwiające • Hierarchia wspiera uczenie się organizacji
	Organizacja biurokratyczna	Organizacja autokratyczna <ul style="list-style-type: none"> • Odgórna kontrola • Jak najmniej spisanych reguł i procedur • Hierarchia kontroluje 	Organizacja organiczna <ul style="list-style-type: none"> • Upelnomocnieni pracownicy • Jak najmniej reguł i procedur • Ograniczona hierarchia
	Zmuszająca	Ułatwiająca	
	Struktura społeczna		

Zródło:[6 s.230].

Konwencjonalna standaryzacja związana jest z biurokacją zmuszającą, w której służy do ścisłej kontroli pracowników, ujawnianiu przypadków łamania reguł oraz stosowaniu systemu kar. Nowocześnie rozumiana standaryzacja oparta jest na biurokacji ułatwiającej, gdzie standardy opracowuje się w oparciu o najlepsze praktyki (*best practices*), przy jak największym udziale bezpośrednio zaangażowanych. Różnice w projektowaniu standardów w podejściu konwencjonalnym i nowoczesnym zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Projektowanie systemów i standardów zmuszających i ułatwiających

Systemy i procedury zmuszające	Systemy i procedury ułatwiające
Systemy są ukierunkowane na standardy wyników, zmierzające do ujawniania przypadków niskiej sprawności	Systemy są ukierunkowane na najlepszą praktykę, informacje w sprawie standardów wyników nie są zbyt użyteczne bez informacji o najlepszych praktykach umożliwiających ich osiągnięcie
Systemy standaryzuje się w celu monitorowania kosztów i ograniczenia możliwości pozorowania pracy	Systemy powinny dopuszczać dostosowywanie ich do różnych umiejętności i doświadczeń oraz ukierunkowywać elastyczną improwizację
Systemy powinny być projektowane w taki sposób, aby nie dawały pracownikom możliwości kontroli nad procesami	Systemy powinny pomagać ludziom w uzyskaniu kontroli nad ich pracą: muszą być przejrzyste i zrozumiałe dla pracowników
Systemy są instrukcjami, do których należy się stosować, nie można ich kwestionować	Systemy są schematami najlepszej praktyki, które należy doskonalić

Zródło: [6].

3. Formy i uwarunkowania standaryzacji procesów we współczesnych organizacjach

Standaryzacja procesów gospodarczych wiąże się nie tylko z nowym podejściem do zarządzania w organizacjach, ale również z gwałtownym wzrostem formalizacji działań w otoczeniu prawnym, społecznym i biznesowym, z rosnącą profesjonalizacją tej sfery i zmianami jakie zachodzą na rynku pracy.

Ważną rolę odgrywa również wdrażanie norm wynikających ze standardów jakości zarówno ogólnych ISO 9000, jak standardów branżowych. Określają one ogólne zasady postępowania oraz zalecają opracowywanie oprócz ogólnej polityki jakości szczegółowych procedur, instrukcji gwarantujących zapewniających spełnianie wymagań klienta i wymagań prawnych.

Składowymi sposobu realizacji każdego procesu są [1]:

- pożądaný wynik procesu,
- zasady realizacji procesu,
- skład procesu, tzn. jego podział na elementy składowe (działania),
- układ działań, tzn. logiczne, czasowe, przestrzenne ich powiązanie,
- zestaw środków do realizacji poszczególnych działań składowych procesu (wykonawców, wyposażenia, materiałów, środków finansowych, itd.).

W konkretnych przypadkach standaryzacji w różnym stopniu mogą podlegać poszczególne kombinacje swobodnie dobieranych i narzucanych składowych procesu, tworząc szerokie pole możliwych wariantów. W celu ograniczenia różnorodności rozwiązań do najbardziej typowych przypadków stosuje się różne klasyfikacje. Według najbardziej rozpowszechnionej, opracowanej przez W. Hilla, R. Fehlbauma i P. Urlicha, w zależności od zakresu swobody i regulacji działań w procesie wyróżnia się pięć poziomów standaryzacji, charakteryzujących się (Tabela 3) [2]:

- I. Brakiem regulacji.
- II. Regulacją opartą na zasadach.
- III. Regulacją ramową.
- IV. Szczegółową regulacją „alternatywną”.
- V. Szczegółową regulacją „sztywną”.

Tab. 3. Poziomy standaryzacji w zależności od zakresu swobody i regulacji działań

Elementy	Pożądaný wynik procesu	Zasady realizacji procesu	Skład działań w procesie	Układ (kolejność) działań	Zestaw środków realizacji
Poziomy					
I. Brak regulacji	+				
II. Regulacja oparta na zasadach	+	+			
III. Regulacja ramowa	+	+	+	+	
IV. Szczegółowa regulacja „alternatywna”	+	+	+	+/-	+
V. Szczegółowa regulacja „sztywna”	+	+	+	+	+

Źródło: [1. s. 67].

Prezentowana klasyfikacja pokazuje przestrzeń możliwych rozwiązań. Z jednej strony obejmuje procesy realizowane według sztywnych procedur, szczegółowo określających warunki przestrzenne, realizacyjne i czasowe działań wchodzących w skład procesu, jak to ma miejsce w przypadku pracy wykonawczej. Z drugiej strony w procesach koncepcyjnych mamy zazwyczaj do czynienia z brakiem lub bardzo niskim poziomem standaryzacji, jedynie odnośnie celów oraz ogólnych zasad.

Wybór odpowiedniego poziomu standaryzacji dla danego procesu nie jest sprawą prostą i wymaga analizy konsekwencji zarówno zbyt niskiego, jak zbyt wysokiego jej poziomu. Pod uwagę muszą być brane również uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia i wewnętrzne wynikające z istotnych cech określonych procesu.

Przy wyborze zakresu i poziomu standaryzacji należy brać pod uwagę cele oraz warunki ich osiągnięcia. W pierwszej kolejności należy uwzględnić cele zewnętrzne związane z zapewnieniem odpowiedniego poziomu obsługi klienta w aspekcie zarówno efektywności, jak i skuteczności (jakości, elastyczności, czasu, terminowości). Gdy dla klientów kluczowe znaczenie ma elastyczność, wówczas preferowane powinny być niższe poziomy standaryzacji procesów: regulacje ramowe, regulacje oparte na zasadach lub nawet brak regulacji. Jeżeli priorytetem jest efektywność wówczas zalecane są wyższe: szczegółowe regulacje alternatywne lub sztywne poziomy standaryzacji.

Oprócz potrzeb klienta po uwagę należy brać również zmienność otoczenia. We współczesnych koncepcjach zarządzania (*Lean Management. Six Sigma.*) dąży się do redukcji zmienności procesu oraz jego wejść i wyjść, przy wykorzystaniu różnych metod i narzędzi. W pewnych sytuacjach zmienności nie można całkowicie wyeliminować (np. surowiec może charakteryzować się różną zawartością określonego składnika) lub też koszt ograniczania zmienności przewyższa korzyści z tego wynikające. Prosty narzędziem pozwalającym wyróżnić kategorie procesów w zależności od możliwości i konieczności ich standaryzacji jest macierz procesów, w której pod uwagę bierze się dwa czynniki: zmienność otoczenia oraz wrażliwość klienta na zmienność wyników (Tabela 4.).

Tab. 4. Macierz procesów

		Otoczenie procesu	
		Mała zmienność	Duża zmienność
Ocena zmienności wyników przez klienta	Pozytywna	Procesy masowej kustomizacji (mass customization)	Procesy koncepcyjne
	Negatywna	Procesy masowe	Nowe lub niesprawne procesy

Źródło: [7].

Przy dużej zmienności otoczenia odnośnie wejść lub wyjść procesu oraz pozytywnej oceny zróżnicowanego wyjścia w aspekcie dostosowania produktu do potrzeb i wymagań konkretnego klienta zalecane są procesy określane ogólnym pojęciem koncepcyjne. Procesy takie, gdzie wykonywana praca w dużym stopniu oparta jest na regulach trudnych

do wyjaśnienia o przesłanki ściśle naukowe, określa się jako artystyczne (*ang. artistic process*), bazujące na osądach (*ang. judgment-based work*) lub pracę profesjonalną (*ang. professional work*). Przykładem tego typu procesów w sferze działalności gospodarczej może być opracowywanie nowych produktów, konsulting, doradztwo finansowe, opracowywanie projektów marketingowych, czy szkolenie menedżerów. W tego typu procesach dominuje praca, wymagająca otwartości, elastyczności, innowacyjności, kreatywności, których to cech nie zastąpi ściśle naukowe podejście, zaproponowane przez F. Taylora w koncepcji naukowego zarządzania.

Jeżeli klient negatywnie ocenia niestabilność wyjścia, a otoczenie charakteryzuje się niską zmiennością lub zmiennością, dzięki stosowaniu określonych sposobów można ograniczyć, zalecane są procesy określane jako masowe (*mass processes*). Ten rodzaj procesów od początku XX wieku zaczął dominować w większości branż w sferze produkcyjnej, następnie zaczął być stosowany również w sferze usług, czego klasycznym przykładem są bary McDonald, czy hipermarkety.

Oprócz tych dwóch skrajnych kategorii w prezentowanej typologii wyróżnia się współcześnie coraz bardziej rozpowszechniane procesy masowej kustomizacji (*ang. mass customizatin*), gdzie na dużą skalę stosując zasady produkcji masowej dostosowuje się produkty do potrzeb i wymagań konkretnego klienta.

Ostatnią kategorię tworzą procesy, które są w fazie powstawania oraz procesy, które należy uznać za niesprawne, gdzie z różnych względów nie udaje się zapewnić stabilnego wyjścia, co negatywnie wpływa na poziom obsługi klienta.

Oprócz uwarunkowań zewnętrznych, na które firma często nie ma większego wpływu, pod uwagę należy również brać uwarunkowania wewnętrzne wynikające z samego charakteru realizowanych prac, a także potencjału i wymagań pracowników.

4. Klasyfikacja procesów pracy z punktu widzenia możliwości standaryzacji

Uwarunkowania wewnętrzne wpływające na zakres i poziom standaryzacji wynikają z samego charakteru procesu pracy, przy czym zasadniczą kwestią jest ustalenie, jakie cechy pracy wymagają różnych podejść do zagadnienia standaryzacji, niezależnie od specyfiki sektora (usługi, produkcji), branży, czy też osobistych preferencji poszczególnych pracowników. Jeżeli pod uwagę brana będzie nie treść pracy (montera, operatora, pielęgniarki, czy projektanta), ale wspólne cechy, to można znaleźć pewne ogólne wzorce, które mają zastosowanie do każdej pracy. Ch. Perrow wskazał na dwie cechy, które mogą stanowić podstawę klasyfikowania prac, są nimi różnorodność pracy i możliwość jej analizowania [8].

Różnorodność pracy zależy od stopnia, w jakim praca wymaga od pracownika szerokiego zakresu czynności, stosowania różnego rodzaju sprzętu oraz sposobów postępowania. Różnorodność nie wynika tylko z liczby i zmienności zadań, które wymagają różnego typu umiejętności. Nawet jeżeli praca wymaga posiadania wielu różnych umiejętności, ale większość z nich wykorzystywana jest rzadko, wówczas praca może mieć niski poziom różnorodności.

Drugą cechą, którą bierze się pod uwagę jest możliwość analizowania procesu pracy, wynikająca z możliwości podzielenia pracy na zbiór wyraźnych zadań, których można łatwo się nauczyć. Zależy to od stopnia w jakim można określić zawartość (treść) każdego zadania i sekwencje działań potrzebnych do jego wykonania. Ważne znaczenie odgrywa to, czy sposoby wykonania poszczególnych działań i ich sekwencje można analizować i

wyjaśniać w oparciu o obiektywne kryteria oparte na wiedzy, czy też w dużym stopniu oparte są one na intuicji i doświadczeniu, co określa się jako „zakumulowane know-how”.

Zakładając, że każdy z tych czynników przyjmuje dwa poziomy można wyróżnić cztery ogólne typy prac, które wymagają zróżnicowanego podejścia do standaryzacji: pracę rutynową, techniczną, rzemieślniczą i nierutynową (rys.1).

Możliwość analizowania	Niska	Praca nierutynowa Niska standaryzacja	Praca rzemieślnicza Umiarkowana standaryzacja
	Wysoka	Praca techniczna Standaryzacja od wysokiej do umiarkowanej	Praca rutynowa Wysoka standaryzacja
		<i>Wysoka</i>	<i>Niska</i>
Różnorodność zadań			

Rys.1. Typologia prac w zależności od różnorodności zadań i możliwości ich analizowania
Źródło: [8].

W pracy rutynowej niskiej różnorodności towarzyszy wysoka możliwość analizowania. Tego typu pracę wykonuje monter na linii montażowej, pracownik baru McDonald, czy kasjer banku. W tym przypadku może wystąpić najwyższy poziom standaryzacji, tzn. obejmować wszystkie aspekty działania i do tego typu prac tradycyjnie rozumiana standaryzacja stosowana jest najczęściej

W pracy określanej jako techniczna mamy do czynienia zarówno z wysoką różnorodnością zadań, jak i wysoką możliwością jej analizowania. W pracy tej może występować wiele różnych zadań w sekwencjach zależnych od sytuacji, ale każde pojedyncze zadanie może być wykonywane według ściśle określonych procedur. Do tej grupy można zaklasyfikować prace laboranta, konserwatora sprzętu, czy magazyniera. Pomimo większej różnorodności zadań możliwości standaryzacji mogą zawierać się od wysokich do umiarkowanych.

W pracy rzemieślniczej pomimo mniejszej różnorodności zadań, z powodu trudności jej analizowania, standaryzacja może osiągnąć poziom umiarkowany. Przykładem tego typu pracy w działalności przemysłowej może być naprawa urządzeń. W pracy określanej ogólnym pojęciem nierutynowej występuje duża różnorodność zadań, które bardzo trudno analizować. Do tej grupy można zaliczyć prace kierownika, projektanta, eksperta, ale także prace naukowca czy artysty. Przykładem tego typu procesów w sferze działalności gospodarczej może być opracowywanie nowych produktów, konsulting, doradztwo finansowe, opracowywanie projektów marketingowych, czy szkolenie menedżerów. Powszechną cechą tego typu procesów określanymi ogólnie jako koncepcyjne jest duża zmienność wejść, układu działań i wyjść, które często mają charakter kreatywny i innowacyjny.

5. Specyfika standaryzacji procesów koncepcyjnych

Standaryzacja procesów ogólnie określanych jako koncepcyjne budzi najwięcej kontrowersji. W procesach tych dominuje praca nierytmowa, a najistotniejsze znaczenia odgrywa wiedza ukryta, którą trudno formalizować. Od pracowników wymaga się elastyczności, innowacyjności i kreatywności, co wydaje się być sprzeczne ze sztywnymi standardami postępowania. Takie procesy pozwalają na tworzenie oryginalnych, niepowtarzalnych produktów (wyrobów i/lub usług), które mają dużą wartość w oczach klienta, trudno je również kopiować.

Procesy koncepcyjne w dużym stopniu oparte na tym, co określa się pojęciem sztuka, trudno standaryzować w identyczny sposób jak rutynową pracę produkcyjną. Nie oznacza to jednak, że w tego typu procesach czy pracach nie można wykorzystać pewnych rozwiązań, które sprawdziły się w sferze pracy wykonawczej. Standaryzacji i innowacyjności nie należy spostrzegać w kategoriach sprzeczności [9].

W każdej nawet najbardziej kreatywnej pracy, możliwe jest wyróżnienie pewnych identyfikowalnych aspektów (umiejętności podstawowych, pomocniczych, czy zasad), które można analizować, standaryzować i upowszechniać w procesie uczenia. Zasadniczą część pracy koncepcyjnej, stanowi zakumulowane know-how. Ale również w pracy koncepcyjnej, występują elementy pracy wykonawczej, czy wymagającej określonego rzemiosła, a nawet elementy pracy rutynowej. W pracy koncepcyjnej, gdzie uwagę i czas trzeba poświęcać wielu różnym sprawom jednocześnie, standaryzacja pewnych elementów pracy sprawi, że możliwe jest koncentrowanie uwagi i poświęcanie więcej czasu zadaniom wymagającym kreatywności. Stosując odpowiednie narzędzia należy starać się jak największą część tej pracy poddawać standaryzacji. Odpowiednie podejście do standaryzacji, a w szczególności stworzenie pewnej infrastruktury może wspomagać innowacyjność oraz ułatwiać jej rozpowszechnianie w procesie uczenia się całej organizacji. Aby innowacyjne sposoby działania przynosiły korzyści całej organizacji muszą być ujęte w postaci standardu, rozpowszechniane i praktykowane w skali całej organizacji aż do czasu, gdy nie zostanie odkryty lepszy sposób. W tym cyklu uczenia standaryzacja zostaje przerywana innowacjami, które zostają przełożone na nowe standardy.

We wstępnym etapie postępowania należy oddzielić procesy pracy wymagające pracy koncepcyjnej, które z różnych względów nie można lub nie należy standaryzować od procesów, które można standaryzować. Proces naboru pracowników można uznać za masowy gdzie dominuje praca rutynowa, którą łatwo standaryzować. Z kolei proces znalezienia specjalisty lub kandydata na dyrektora może wymagać dużego udziału pracy koncepcyjnej. Z tego względu nie należy go poddawać standaryzacji. Podobnie pewne grupy pracowników można szkolić według standardowych procedur, inni zaś wymagają specjalnego szkolenia, trudnego do ścisłego ujęcia w ramy procedury.

W procesach, które uznajemy za koncepcyjne, należy oddzielić zadania główne, które wymagają kreatywności, gdzie powstaje nowa wartość dla klienta, od zadań pomocniczych, które można poddać standaryzacji. Wymaga to podziału zadań wykonywanych, np. przez osoby zatrudnione w dziale projektowania na elementy składowe i wskazywanie kategorii wiedzy oraz umiejętności. Należy brać pod uwagę to, że w każdym kreatywnym przedsięwzięciu, nawet określanie zasad może być niebezpieczne. Jedną z cech kreatywności jest często naruszanie istniejących zasad. Kreatywność polega również na stosowaniu pewnych zasad w wielu niepowtarzalnych sytuacjach. Jeżeli te zasady są spójne dla wielu różnych sytuacji, to można je ująć w ścisłe ramy.

Równie ważne znaczenie posiada zbudowanie infrastruktury stwarzającej odpowiednie środowisko dla kreatywnej pracy. Jednym z elementów tej infrastruktury jest właściwy system pomiaru i oceny wyników. Mierniki i wskaźniki oceny nie powinny być ukierunkowane na wewnętrzne miary, takie jak: wydajność, koszty, czy produktywność, ale wiązać się z wartością tworzoną dla klienta związaną z takim aspektami jak jakość, elastyczność.

W odniesieniu do zadań wymagającej dużej dozy kreatywności powinien być większy poziom tolerancji odnośnie projektów niekończących się sukcesem. Ryzyko w pracy koncepcyjnej jest większe niż w pracy o charakterze wykonawczym. Nie oznacza to pełnej tolerancji dla błędów. Projekty nie spełniające oczekiwań klienta, powinny być analizowane w celu identyfikowania przyczyn niepowodzenia oraz poszukiwania sposobów ich eliminowania, np. poprzez standaryzację pewnych działań o charakterze pomocniczym. Jeżeli realizacja określonego zadania za każdym razem prowadzi do uzyskania pożądanego rezultatu, to oznacza że proces jest stabilny, przewidywalny i może być poddany standaryzacji.

5. Podsumowanie

Podmioty gospodarcze i instytucje są zróżnicowane. Jednakże wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości i rodzaju muszą w pewnym stopniu standaryzować swoje procesy, również procesy koncepcyjne. Standaryzacja procesów koncepcyjnych wiąże się przede wszystkim z rosnącą ich rolą we współczesnych innowacyjnych organizacjach. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie odnośnie podejścia do standaryzacji procesów koncepcyjnych i jej wpływu na efektywność i skuteczność działania pracowników.

Głównym powodem, dlaczego dotychczasowe badania prowadzą do różnych i często sprzecznych wyników powodowane jest tym, że badacze patrzą na ten problem z różnych perspektyw. Wpływ standaryzacji na wyniki zależy od wielu zmiennych oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą znacznie różnić się między organizacjami. Trzy podstawowe zmienne mające wpływ na skutki to: zakres, poziom i sposób standaryzacji. Sposób podejścia do tych trzech zmiennych zależy od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Uwarunkowania zewnętrzne wiążą się z potrzebami klientów i zmiennością otoczenia. Uwarunkowania wewnętrzne wynikają z samego charakteru procesu w szczególności różnorodności działań występujących w procesie oraz możliwości ich analizowania. Różnice wynikające z istniejących uwarunkowań należy analizować i uwzględniać w procesie standaryzacji.

W każdej organizacji występują określone kategorie zadań, które można poddać standaryzacji stosując odpowiednie sposoby i narzędzia. Ważne znaczenie odgrywa skoncentrowanie uwagi na najważniejszych aspektach wykonywanych działań oraz ścisłe egzekwowanie sposobu ich wykonania. Pozostawienie pewnego stopnia swobody, stanowi warunek, aby standardy były właściwie wykorzystywane i służyły zarówno pracownikom, jak i organizacji. Jeżeli procedury i instrukcje są zbyt szczegółowe, pracownicy koncentrują uwagę na robieniu rzeczy prawidłowo, a nie robieniu rzeczy właściwych.

Literatura

1. Trocki M.: Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe, W: Podejście procesowe w zarządzaniu . Praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2004.

2. Standaryzacja pracy na hali produkcyjnej, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław, 2008.
3. Pokosinska B.: Does Standardization Have a Negative Impact on Working Conditions? Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 2007, Vol. 17 (4), s. 383-394.
4. Kozieradzka A. Krupa A.: Wdrażanie standaryzacji pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zarządzanie przedsiębiorstwem, 2009, nr 1, str. 38-50.
5. Adler P.S.: Building Better Bureaucracies. "Academy of Management Executive", nr 13, 1999.
6. Likier J.K.: Droga Toyoty, MT Biznes, Warszawa, 2005.
7. Hall M. J., Johnson M.E.: When Should a Process be Art Not Science, Harvard Business Review, March 2009.
8. Perrow Ch.: A Framework for the Comparative Analysis of Organization. American Sociological Review 1967, 32, 194-208.
9. Kondo Y.: Are creativity and standardization mutually exclusive?, Human System Management, 1995, 14, 309-312.

Dr inż. Leszek BEDNARZ
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław ul. Komandorska 118/120
Tel./fax: (071) 3680665
e-mail: leszek.bednarz@ue.wroc.p