

JACEK WOŹNIAK

## O STANDARYZACJI PRACY W OBSŁUDZE KLIENTA I PROCESACH ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Podstawą współczesnych nauk o zarządzaniu była analiza pracy, którą szeroko stosuje się w przemyśle, natomiast jej wykorzystanie w usługach jest ograniczone. Paul Lillrank, w artykule *The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes*<sup>1</sup>, upatruje przyczyn różnic pomiędzy podejściami do kontroli jakości w przemyśle i usługach w różnicy pomiędzy procesami standardowymi i nierutynowymi. Jej źródłem jest konieczność dokonywania „interpretacji”, czyli podejmowania przez pracownika decyzji w oparciu o zmienne kryteria. Tak rozumiana interpretacja jest kluczowa dla wyznaczenia właściwego ciągu postępowania pracownika wykonującego pracę, i wyznacza istotę procesów pracy, nazywanych przez Lillranka nierutynowymi<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest krytyczna analiza propozycji Paula Lillranka. Zamierzam pokazać, że jeśli interpretację rozumieć tak, jak proponuje P. Lillrank, to zacierają się pewne istotne zróżnicowanie procesów usługowych. Natomiast wyróżnienie dwóch różnych typów interpretacji: nakierowana na emocje i nakierowana na fakty, pozwoli wydzielić w obsłudze klienta procesy, w których interpretacja (rozumiana zgodnie z propozycją Lillranka) nie występuje. Oba typy interpretacji, które występują w działalności usługowej, odwołują się do innych algorytmów analizy danych i interpretacji danych wejściowych, a więc w konsekwencji – nawiązując do konkluzji Lillranka – mają inne zagrożenia błędami jakościowymi.

Analizy pozwoli pokazać obszary, w których organizacja dokonuje i rezygnuje z procesów uczenia się. Wskazane zostanie, jak rozwinąć kategorię interpretacji nakierowanej na fakty, aby zrozumieć warunki umożliwiające procesy organizacyjnego uczenia się. Rozdzielenie przestrzeni, w której tworzona jest usługa, na trzy fizyczne obszary: front, bliskie zaplecze i zaplecze (por. część IV i V), pozwoli wyjaśnić rezygnację z uczenia się przez organizację w jednym z obszarów, w którym nie spełnione są opisane warunki niezbędne dla organizacyjnego uczenia.

Poniższa analiza dotyczy tego, co niektórzy nazywają istotą usługi – obsługi klienta. Choć jej wyniki ograniczone są do tego aspektu zarządzania usługami, to pozwalają lepiej zrozumieć trudności zastosowania klasycznej analizy pracy do zarządzania tym obszarem działalności ekonomicznej.

---

<sup>1</sup> „Organization Studies” 2003, 24 (2), s. 215-233.

<sup>2</sup> W niniejszym tekście używamy terminu „interpretacja” w używanym przez Lillranka. „Interpretacją” to ocena danych wejściowych dla uruchamianego procesu według tworzonych na tę okoliczność kryteriów. Definicja ta reguluje potoczne rozumienie tego terminu, więc użycie cudzysłowu wskazuje na ten regulujący aspekt. Dalej termin „interpretacja” stosowany będzie bez cudzysłowu.

## I. ANALIZA PRACY W PRZEMYŚLE

Gdy w końcu XIX w. Fryderyk Taylor rozpoczynał swoje prace nad normowaniem produkcji, w przemyśle wykorzystywano wówczas w procesie produkcji rozmaitego typu działania, w tym też i takie, które nie odbiegają w swojej strukturze od pracy wykonywanej w wielu miejscach w sferze usługowej. Naturalne jest więc pytanie, dlaczego recepcja pomysłów zarządzania naukowego ograniczyła się w gruncie rzeczy jedynie do przemysłu.

Fryderyk Taylor rozumował w koncepcji metafory maszyny z wymiennymi częściami, które pełnią rozmaite funkcje. Zadaniem naukowego zarządzania było rozbięcie każdego zadania na podstawowe elementy i opracowania optymalnego sposobu wykonania danej pracy. Tak jak inżynier na podstawie analizy udoskonalał działającą maszynę, tak specjalista od zarządzania po przeprowadzeniu analizy pracy miał dokonać rekonstrukcji sposobu wykonywania zadania, a następnie nauczyć pracownika najlepszego sposobu realizacji (naukowo skonstruowanego)<sup>3</sup> oraz dopilnować, żeby wykonywane były tylko te ruchy, które są niezbędne. Fryderyk Taylor przyjmował możliwość skonstruowania na podstawie analizy ruchów elementarnych optymalnego sposobu działania oraz rozpoznania i eliminacji wszelkich ruchów zbędnych.

W praktyce przemysłu owo dążenie do podania poprawnej procedury wykonywania pracy zaowocowało dwoma podejściami, w których inaczej widzi się rolę planisty i wykonawcy, inny poziom rozbitcia działania przyjmuje za punkt wyjścia, a także nakazuje zbierać inne pomiary empiryczne. Wspólne dla obu z nich jest przekonanie, że możliwa jest optymalizacja działania pracownika według jednego procesu wykonywania pracy. W praktyce przemysłowej rzeczywiste źródło owej optymalizacji jest zawsze mieszane – łączy pomysłowość pracowników, kadry kierowniczej i – ewentualnego – spojrzenia zewnętrznego. W literaturze polskiej przyjmuje się, że „procedura normowania pracy łączy się z badaniem i projektowaniem racjonalnego przebiegu procesu pracy”<sup>4</sup>. Faktycznym zabezpieczeniem przed niepoprawnym wyznaczeniem sposobu wykonywania pracy w zakładzie przemysłowym jest stabilność procesu produkcyjnego. Jeśli proces pozostaje stabilny, to stanowi to dowód wykonalności działań przypisanych przez normatywy. Decyzja o stabilności procesu produkcyjnego oparta jest na pomiarach wielu wykonań, które stanowią podstawę analizy statystycznej, a ona zapobiega zbyt wygórowanym wymaganiom w stosunku do wykonawcy pracy.

Choć krytyka zasad analizy pracy miała wiele źródeł, z których najbardziej znanym jest poszukiwanie innych metod motywowania pracowników, to teoretycznie najistotniejszym było odejście od procesów produkcji masowej na rzecz zindywidualizowanego działania dostosowanego do wymagań pojedynczego klienta<sup>5</sup>. W przemyśle rozwiązano ten problem poprzez dostosowanie sterowa-

<sup>3</sup> Analizę teorii normowania pracy w przemyśle zawiera praca M. Gableta, *Normowanie pracy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*, Monografie AE, nr 54, Wrocław 1989. Na taylorowski postulat optymalnego sposobu wykonania zwraca też uwagę B. T. Pentland, *Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes*, „Management Science” 49, July 2003, nr 7, s. 857-870, który poszukuje metod mierzenia zróżnicowania procesów wykonywania pracy.

<sup>4</sup> B. Haus, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1988, s. 203.

<sup>5</sup> P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper, New York 1993, s. 200 i n.

nia produkcją do sprecyzowanego zapotrzebowania klienta. Najszersze zastosowanie znalazł ten pomysł w przemyśle samochodowym, gdzie szybki przekaz i przetwarzanie informacji pozwoliło na komponowanie samochodów według indywidualnego zamówienia klienta metodami produkcji masowej. Mimo takiego zindywidualizowania, produkcja masowa pozwoliła utrzymać zasady jednoznacznej procedury poprawnego procesu wykonywania pracy.

Reasumując – w analizie pracy w przemyśle dość swobodnie podchodzi się do głównych założeń Taylora: normatywności metody wykonania pracy, metod formułowania procedur czynności wykonywanych przez pracownika, ścisłej kontroli wykonawcy i osoby optymalizującej proces pracy. Niezmiennie pozostało założenie, że warto sformułować jedną procedurę poprawnego sposobu wykonania pracy<sup>6</sup> oraz że można sformułować ją w kategoriach zachowań.

## II. RÓŻNICA POMIĘDZY PROCESAMI STANDARDOWYMI, RUTYNOWYMI A NIERUTYNOWYMI

P. Lillrank<sup>7</sup> wprowadził rozróżnienie procesów na trzy kategorie. Posługuje się w swojej analizie procesów językiem teorii systemów, w którym proces jest charakteryzowany przez dane wejściowe (*input*), dane wyjściowe (*output*) oraz czarną skrzynkę, bądź w wersji bardziej szczegółowej – algorytm zapisujący kolejne kroki procesowe.

Procesy standardowe rozumie się jako procedurę działania, w którym dla oceny danych wejściowych używane są tylko klasyfikacje dwuwartościowe, a algorytmem działania jest przejście do wykonania procesu tylko wtedy, gdy dla wszystkich badanych wymiarów uzyska się kwalifikację „tak”. W rezultacie opis procesu sprowadza się do wyników owych kwalifikacji danych wejściowych i funkcji wyznaczającej *output* dla poprawnych danych wejściowych. Klasyfikacja danych wejściowych odbywa się na podstawie ustalonych z góry kryteriów, które są stałe dla danego procesu.

W procesach rutynowych, w zależności od wyników oceny danych wejściowych, uruchamiany jest któryś z wyznaczonych procesów standardowych, przypisanych danemu układowi ocen danych wejściowych. Klasyfikowanie danych wejściowych również przeprowadza się według z góry ustalonych kryteriów i również za pomocą zmiennych binarnych<sup>8</sup>. Ten warunek można nieco rozluźnić nie zmieniając samej koncepcji. Nie ma teoretycznych podstaw – dopóki przestrzegamy ograniczonej liczby uruchamianych procesów – by kategoryzacje parametrów były binarne, a nie wielowartościowe, choć może to zacierać ilustracyjną różnicę w stosunku do procesów nierutynowych.

<sup>6</sup> Nie jest to jednak procedura uniwersalna, gdyż zróżnicowanie wykonawców powodowałoby nieergonomiczność uniwersalnych zaleceń. Dla konkretnego wykonawcy (czy jego aktualnego stanu) naukowe zarządzanie chce wyznaczyć jakiś – jeden z możliwych – ergonomiczny proces wykonywania pracy, który zawiera procedurę poprawnego zachowania wykonawcy.

<sup>7</sup> P. F. Drucker. op. cit. s. 215.

<sup>8</sup> Przykładem procesu rutynowego jest wyciskanie soku z pomarańczy na dwa sposoby – z pomarańczy mniej różowych – mocniej, z bardziej różowych – słabiej. W zależności od dychotomicznej kwalifikacji koloru (na bardziej lub mniej różowy) uruchamiany jest więc jeden z dwóch standardowych procesów – silnego bądź słabego zgniatania.

W procesach nierutynowych, w zależności od kwalifikacji danych wejściowych, również uruchamiane są procesy zapisane na liście, ale sam proces kwalifikowania odwołuje się do interpretacji<sup>9</sup>. Różnica pomiędzy procesami rutynowymi a nierutynowymi polega nie tyle na algorytmie działania w oparciu o zaklasyfikowane dane wejściowe, ile na sposobie przeprowadzania klasyfikacji. Lista kryteriów oceny nie jest bowiem zamknięta i dana z góry, jak to było w przypadku procesów rutynowych, ale w czasie analizy danego przypadku jest ona wzbogacana i modyfikowana. Interpretacja danych wejściowych uruchamia procesy uczenia się i generowania adekwatnych dla tego przypadku kryteriów kwalifikowania. Paradigmatycznym przykładem dla procesu nierutynowego jest decyzja o skierowaniu pacjenta na operację chirurgiczną, czyli interpretacja przypadku, zgodnie z regułami klasyfikowania, których nie można przewidzieć z góry. Historia i bardzo dobra znajomość przypadku, połączona z wiedzą i kreatywnością kwalifikujących, skutkuje przyjęciem dla tego konkretnego przypadku specyficznych reguł kwalifikowania, czyli analizy danych wejściowych dla ustalenia dalszego ciągu procesu operowania.

Różnica pomiędzy tymi trzema typami procesów polega więc na regułach (i sposobie ich użycia), które sterują uruchamianiem procesu danego typu. Dla procesów standardowych reguły są znane z góry i działają binarnie – uruchamiają, bądź blokują proces. W procesach rutynowych w zależności od stanu oceny na wcześniej opracowanej liście wymiarów uruchamia się jeden ze znanych procesów, który w regułach przypisano do danego stanu wartości ocen wejścia. Dla procesów nierutynowych reguły kwalifikowania tworzone są na użytek konkretnego przypadku.

Jest oczywiste, że w rzeczywistości żadna praca nie toczy się ściśle według zdefiniowanych powyżej trzech typów procesów. Nawet praca wykonywana według reguł taylorowskich może zostać przerwana z uwagi na decyzję zewnętrzną, taką jak odcięcie prądu czy kaprys robotnika. Z drugiej strony typowy przypadek medyczny jest kwalifikowany według z góry znanych reguł i na ogół uruchamiany jest jeden główny proces dla ogółu przypadków. Można argumentować, że wizja pracy chirurgów, jaką proponuje Paul Lillrank, jest ideałem kliniki uniwersyteckiej, a nie przykładem z życia szpitala.

Istotna jest jednak różnica charakteryzująca interpretację, na którą wskazuje ten przykład: w procesach nierutynowych działania są uruchamiane na skutek interpretacji danych wejściowych, czyli kwalifikowaniu ich względem kryteriów nietypowych, nieużywanych zwykle i nietworzących zamkniętej listy.

Z perspektywy naszych rozważań istotna jest teza Lillranka, że to obecność nierutynowości w procesach prowadzonych w usługach tłumaczy faktyczne różnice w podejściu do zarządzania pracą w przemyśle i usługach<sup>10</sup>.

Warto od razu odłożyć na bok różnicę pomiędzy procesami standardowymi a rutynowymi jako – dla naszych rozważań – nieistotną. Chociaż faktycznie różnią się one możliwością pojawienia się w procesach rutynowych błędu, który polega na zastosowaniu wadliwego procesu względem danych wejściowych

<sup>9</sup> Por. wyżej, przypis 2.

<sup>10</sup> „Różnica pomiędzy procesami standardowymi a rutynowymi tłumaczy zauważony rozdźwięk pomiędzy przemysłowym podejściem do zarządzania jakością a podejściami marketingowymi w usługach (Silvestro 98), jak również różnicę pomiędzy jakością rozumianą jako kontrola a jako uczenie się (Sitkin 94)”, P. Lillrank, op. cit., s. 230.

(tzw. *mismatch* Agryrisa), a który nie może pojawić się w procesach standardowych, to z perspektywy problemu praktycznego wszystkie rzeczywiste procesy pracy są raczej bliższe procesom rutynowym niż standardowym. Posiadają pewien proces główny, który można nazwać standardowym, oraz pewne procesy poboczne, uruchamiane w przypadkach szczególnych, czyli gdy zmienne oceniające materiał wejściowy procesu są nieco odchyłone od wartości pożądanej. W tym sensie – choć być może zaciera to ostrość różnicowania na trzy typy procesów – właściwszą wydaje się ocena kryteriów wejściowych nie poprzez zmienne binarne, ale ciągle, o pewnych wartościach progowych. Warto wyraźnie zaznaczyć, że logika tych ocen jest w pełni klasyczna, a nie jest rozmyta (*fuzzy logic*)<sup>11</sup>. Proces rutynowy jest z matematycznego punktu widzenia alternatywnym połączeniem procesów standardowych, czy – mówiąc językiem systemowym – dwuetapowym procesem w pełni zalgorytmizowanym.

### III. STANDARYZACJA PRACY W USŁUGACH

Odpowiednikami standaryzacji procesów pracy w przemyśle są w usługach procedury działania. W świecie usług ściśle normowanie pracy nigdy nie było modne. Główny powód jest oczywisty – warunkiem normowania jest pełna powtarzalność normowanego procesu. Aby sensowne było sformułowanie i badanie szczegółowe procesu pracy metodami taylorowskimi, a sama sekwencja zachowań powinna zostać powtórzona wielokrotnie.

Warto zauważyć, że sama powtarzalność zachowań, które są wykonywane w procesie pracy, nie jest wystarczającym kryterium do uznania, że mamy tutaj proces w pełni rutynowy. Choć bowiem dla zewnętrznego obserwatora procesu wykonywania pracy pewien proces pojawia się jedynie kilka razy, to nie śledzi on treści przebiegu kwalifikowania, czyli uruchamiania ciągów obserwowanych zachowań. Nie rozróżnia więc pomiędzy różnymi kwalifikacjami, których dokonuje podmiot wykonujący pracę. Dla zewnętrznego obserwatora podejmowanie decyzji jest – w gruncie rzeczy – tym samym procesem, niezależnie od kryteriów, jakimi posługuje się podmiot podejmujący decyzję. Z perspektywy zewnętrznego obserwatora podejmowanie decyzji polega na chwili przerwy w dokonywaniu operacji i analizie jej przedmiotu. Bez komunikacji z podmiotem nie jesteśmy w stanie zinterpretować jego zachowań, czyli zrozumieć sens jego działań. Zauważalny jest jedynie wynik procesu decydowania, a nie powody podjęcia danej decyzji. Na przykład w biurze pomocy technicznej w firmach informatycznych (np. *software deskhelp*) pracownik różnicuje swoje wewnętrzne procesy kwalifikowania danej sprawy, choć kwalifikacja według standardowego przebiegu działania nie musi być dostrzegalna dla zewnętrznego obserwatora. Pomimo tego, że praca w usługach wymaga bogatego procesu kwalifikowania, to zewnętrźnie może przejawiać znaczny stopień regularności.

<sup>11</sup> Zamieszczenie, jakie w tekstach z zarządzania wywołało odwołanie się przez I. Nonaka i H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, do *fuzzy logic*, jako wyjaśnienia oddziaływania wiedzy ukrytej, jest warte osobnego przesłędzenia. Użycie przez nich tej kategorii jest całkowicie zgodne z logiką pojęć typologicznych, jaką można opisać w oparciu o dwuwartościowe kwalifikowanie list parametrów, a nie wymaga nieklasycznej logiki wynikającej z *fuzzy logic*. Patrz J. Woźniak, *Logiczna teoria pojęć typologicznych*, Biblioteka Myśli Semiotycznej, Wydawnictwo UMCS, Warszawa 1990, rozdz. 3.

Można jednak odnaleźć narzędzia zarządzania, które pełnią w zarządzaniu pracą w usługach podobną rolę do taylorowskich przepisów, a więc są kryteriami oceny, czy praca jest wykonywana poprawnie. W działalności usługowej poprawność ta nie ma charakteru zalecenia taylorowskiego – pełnego przepisu na zachowania prowadzące do optymalnego wykonania pracy<sup>12</sup>.

#### IV. SPECYFIKA INTERPRETACJI W PRZESTRZENI BEZPOŚREDNIEGO KONTAKTU Z KLIENTEM

W obszarze bezpośredniej obsługi w usługach od pracownika wymaga się adekwatnych reakcji na działania klienta i tylko pewne ich elementy mogą zostać zestandaryzowane w procedurach.

Pokażemy to poniżej na kluczowym w usługach standardzie, jakim jest ścieżka etapów obsługi klienta. Firmy usługowe tworzą na własne potrzeby skodyfikowane zbiory procedur regulujących zachowania pracowników w kontakcie z klientem, tzw. manuały operacyjne. Opisują one pożądane działania pracownika oraz dostarczają gotowych formuł wypowiedzianych w trakcie działań realizujących usługę.

Standard obsługi klienta, zawarty w takim manualu, zakłada oczywiście działania pracownika, a nie jego zachowanie. Wynika to nie tylko z różnicy pomiędzy wypowiedzią a tekstem pisanym, ale też z wachlarza tekstów, które pozostawiono pracownikowi do wyboru. Nawet tam, gdzie standaryzacja poszła bardzo daleko, czyli tam, gdzie zamiast wyznaczenia działania „powitaj klienta i zaproponuj mu miejsce”, sformułowane są wzory zachowań (wzory wypowiedzi), zostawia się na ogół kilka tekstów do wyboru. Dokonując wyboru, pracownik ma dbać o adekwatność wypowiedzi do interakcji, więc swobodę interpretacji tekstu ogranicza działanie (czyli cel do osiągnięcia), a nie nakazane zachowanie. Przygotowywanie listy tekstów do wyboru przez pracownika ma też inne funkcje niż tylko dostosowanie do klienta. Lista pozwala dobrać wypowiedź, z którą pracownik czuje się naturalnie, i w tym sensie pozwala zwiększyć jego komfort w czasie wygłaszania danej frazy. Tak zindywidualizowany wzorzec z manuala operacyjnego jest dla zarządzania jakością obsługi takim samym narzędziem optymalizacji, jak przygotowanie ergonomicznych narzędzi pracy – ma pomóc pracownikowi, w jak najłatwiejszy sposób zrealizować zadanie, z zachowaniem pożądanego poziomu jakości i innych parametrów.

Lista tekstów służy ułatwieniu wykonania pracy, ponieważ ma uwolnić pracownika od konieczności tworzenia tekstów na bieżąco. Umożliwia więc oswobodzenie uwagi pracownika, która jest konieczna do sterowaniu interakcją z klientem. W tym modelu obsługi klienta interakcja pomiędzy pracownikiem a klientem jest działaniem celowo-racjonalnym i zadaniem pracownika jest sterowanie nią według założonego przez firmę wzoru. Skuteczna ścieżka poprawnej obsługi zakłada racjonalne etapy interakcji, które pozwalają klientowi, w poczuciu kontroli sytuacji, dokonać zakupu i wyjść zadowolonym.

<sup>12</sup> Te trzy typy sytuacji analizowałem w pracy J. Woźniak, *Normowanie pracy w usługach – studium przypadku*, (w przygotowaniu), z punktu widzenia możliwości tworzenia normatywów czasu dla działalności usługowej.

Ale przeprowadzenie klienta przez tę ścieżkę wymaga kontrolowania przez pracownika emocji swoich i klienta. Zadaniem pracownika jest rozpoznawanie, kwalifikowanie i zarządzanie emocjonalnymi stanami klienta tak, aby możliwe było prowadzenie go po założonej przez firmę ścieżce obsługi.

Swobodne i tylko częściowo przewidywalne zachowanie klienta w czasie obsługi sprawia, że nie można zdeterminować interakcji. Jest to racjonalne z perspektywy celu interakcji, którym jest maksymalne zadowolenie klienta, w określonych ramach strukturalnych ustalonych przez strategię firmy. Z tego powodu pełna formalizacja kontaktu nie jest możliwa. Główną przeszkodą teoretyczną pełnej formalizacji nie jest nietypowość wypowiedzi klienta, ale jego emocjonalność oraz chęć maksymalnego zadowolenia go w ramach strategicznie ustalonego stylu interakcji.

Nieprzewidywalność zachowań klienta nie jest bowiem rzeczywistą przeszkodą do formalizacji dialogu poprzez zastosowanie parafraz i formuł lustrzanych, tak jak zrobiono to w komputerowym modelowaniu dialogu terapeutycznego słynnym programem Eliza w latach 70. XX w. Choć więc pełna standaryzacja obsługi klienta poprzez formuły zdaniowe byłaby możliwa, to zarządzanie emocjami wymaga znacznej swobody pozostawionej pracownikowi. W związku z tym tam, gdzie interakcja jest nieco bogatsza, manual operacyjny pozostawia swobodę działania zgodnie z nakreślonym celem. Konieczną przesłanką do odrzucenia pełnej formalizacji jest podporządkowanie dialogu z klientem niezbędnej inicjatywie interpretacyjnej pracownika, która umożliwia opanowanie i sterowanie emocjami klienta. Taka swoboda okazała się najlepszym sposobem skutecznego wykonania zadania – zarządzania emocjami w trudnych przypadkach i nakierowanie uwagi klienta na racjonalny cel interakcji.

Jeżeli pracownik nie musi koncentrować się na budowaniu wypowiedzi, może się skoncentrować na opanowaniu emocji. Zakłada się konieczność opanowania emocji pracownika w sytuacji, gdy jest zmęczony i gdy zachowania klienta łatwo wywołują rozdrażnienie. Celem opracowywania formuł zawartych w manualu operacyjnym jest realizacja modelu roli zawodowej pracownika obsługi we współczesnej firmie. Rola ta zakłada zupełne wyeliminowanie swobody emocji – pełną kontrolę własnych emocji przez pracownika (a naprawdę nieokazywanie żadnych innych emocji niż współodczuwanie z klientem) i pomoc w kontrolowaniu emocji klienta (zarządzanie emocjami).

Reasumując – w obszarze obsługi klienta standardy działania pracownika są narzędziem umożliwiającym algorytmizację procesów pracy, jeżeli towarzyszą im dodatkowe narzędzia interpretacji (podejmowanie decyzji co do dalszego działania), niezbędne do zarządzania emocjami klienta. Co więcej – kluczowe zadanie, jakim jest kontrola emocji klienta, właściwie nie jest sprofilowane. Poza kilkoma ogólnymi wskazówkami jest to obszar pozostawiony empatii pracownika, która jest podstawą do interpretacji. Klasyfikacji dokonuje się na podstawie otwartej listy kryteriów, których jedynie część z góry dostarczają standardowe zalecenia firmy. Pozostałe tworzy pracownik na użytek konkretnej interakcji, na podstawie doświadczenia życiowego, empatii oraz pomocy klienta.

## V. RODZAJE NIERUTYNOWYCH DECYZJI W OBSZARZE PRZYGOTOWANIA USŁUGI (*BACK OFFICE*)

P. Eiglier, E. Langeard w pracy *Principles de politique marketing pour les entreprises de services* charakteryzują model usług. Zgodnie z nim rozróżnia się zaplecze (część niewidoczną dla klienta) i front (część widoczną)<sup>13</sup>. Odpowiada to przyjmowanemu do dziś rozróżnieniu *back-office* i *front office*. Ponieważ wpływanie na emocje klienta nie występuje jako problem w pracy zaplecza, pojawia się pytanie, dlaczego nie stosuje się w nim takich samych metod zarządzania jak w zarządzaniu produkcją.

W obszarze zaplecza, na które klient nie ma wstępu, standaryzacja procedur postępowania jest rzeczywiście dalej posunięta. Większość wykonywanych zadań posiada dobrze określone procedury, ale wykonywanie pracy nie posiada cech rutynowego procesu. Dzieje się tak z co najmniej dwóch różnych powodów.

Jednym jest przestrzenna organizacja klasycznej firmy usługowej. Skoro nie można magazynować usług<sup>14</sup>, rzadko się zdarza, aby napływ klientów wypełnił cały dzień pracy osoby, która wykonuje czynności jednego typu. Konieczność stworzenia jednej usługi dla klienta poprzez połączenie wielu zadań wykonanych na zapleczu powoduje sytuację, w której zwykle jeden pracownik wykonuje wiele zadań równocześnie. Uzyskuje się w ten sposób ograniczenie powierzchni zaplecza, gdyż potrzebna jest ona dla mniejszej liczby pracowników. W ten sposób tradycyjna firma usługowa, czyli taka, która musi mieć zaplecze w pobliżu punktu kontaktu z klientem, dzięki zmienności pracy wykonywanej przez pojedynczego pracownika jest w stanie efektywniej wykorzystać jego czas pracy. Przebieg prac wymusza reżim czasowym wpisany w procedury – np. typu: pizza ma pozostać w piecu 15 minut – sygnalizowanym wizualnie i dźwiękowo, ale dopuszczającym indywidualną decyzję o chwilowym priorytecie i odsunięciu w czasie działania.

Pomimo powtarzalności ruchów działania pracownika nie są jednak procesem w pełni zrutynizowanym, gdyż jedynym zaleceniem jest przestrzeganie technologii zapewniającej zachowanie jakości produktu<sup>15</sup>. Decyzyjność w działaniu pozostawiono pracownikowi, gdyż to on może zapobiegać marnotrawstwu na dwa sposoby: poprzez chwilowe zwiększenie szybkości wykonywania ruchów oraz przez sensowne uruchamianie procesów. W sensownym organizowaniu sobie działania – poprzez usunięcie rażącej nieergonomiczności ruchów – pomaga szkolący kierownik, ale od momentu osiągnięcia przez pracownika sprawności w obsłudze urządzeń, nie nakazuje się właściwego sposobu działania. To pracownik organizuje swoją pracę, a obserwatorzy mogą jedynie zauwa-

<sup>13</sup> L'Institut d'Administration des Entreprises, Marseille 1976, s. 11.

<sup>14</sup> Cztery główne cechy charakterystyczne (deficyjne) usług wymienia Ph. Kotler, *Marketing*, Nordwestern University/Geberthner, Warszawa 1994, s. 428 i n., tzn. nienamacalność, nierozłączność wytwarzania i konsumowania, różnorodność (zróżnicowanie ze względu na to kto, gdzie i kiedy je wykonuje) i brak możliwości przechowywania. Jak widać, poprzez standardy obsługi próbuje się zarządzać jakością, zmniejszając różnorodności obsługi. Rezultatem fluktuacji popytu – gdy brak możliwości przechowywania – jest w wielu wypadkach przestrzenne skupienie różnych procesów, współtworzących usługę.

<sup>15</sup> Np. Frytki po 8 minutach od wyjęcia z sita do smażenia są zimne i powinny zostać wyrzucone, gdyż nie nadają się do podania klientowi. Marnotrawstwem jest ich niewykorzystanie w tym czasie. Doświadczony pracownik powinien tak organizować sobie kolejność wykonywania (a więc rozpoczynania) zadań, aby nie dochodziło do marnotrawstwa.



żyć jego sprawność, np. idealną synchronizację w organizacji sekwencji zadań na zapleczu oraz szybkość ruchów. Wskaźnikiem nadmiaru pracy jest kolejka klientów, a nieefektywność działania pracownika jest oceniana wizualnie, a nie poprzez odwołanie się do procedury wykonywania zadań. Procesy decyzyjne pracownika toczą się jednak według z góry znanych kryteriów. Jak zsynchronizować działania i zróżnicować prędkość własnych ruchów, to z perspektywy pracownika trudna decyzja; zwykle jednak nie odkrywa on nowych kryteriów, które pozwolą mu ocenić, czy proces zakończy się sukcesem. Proces pracy jest więc w tym sensie rutynowy<sup>16</sup> – może dojść do błędnej oceny sytuacji, błędu w algorytmie działania, wreszcie do błędu wykonania. Wśród błędów wykonania warto rozróżnić błąd faktycznego wykonania i niewłaściwe jego tempo<sup>17</sup>. Odkrycia wynikają ze zderzenia pożądanego tempa i wydolności wykonania, ale konsekwencją tych odkryć jest jedynie uznanie własnego błędu. Dzisiaj nie zdążyłem, choć na ogół zdążałem, a więc ruszałem się zbyt wolno, bo byłem zmęczony, bądź jestem już stary. Z perspektywy pracownika organizującego proces swojej pracy wszystkie dane do oceny sytuacji są obecne w momencie uruchamiania procesu i podlegają analizie, w celu zaplanowania sekwencji i tempa ruchów, które zostaną uruchomione. Jeśli proces się nie powiódł, to winne jest tempo wykonania, a nie niewłaściwa interpretacja sytuacji.

Nie powstają nowe kryteria oceny danych wejściowych, ponieważ nie ma czasu na krytyczną refleksję, a praktyczna przydatność ewentualnych uogólnień wyników jest mała. Koszty pomiarów, które byłyby niezbędne, aby zastosować wyniki takiej refleksji, są zbyt duże, by warto było poszukiwać precyzyjniejszych niż praktyczne doświadczenie kryteriów oceny, czy proces zakończy się sukcesem. Tym bardziej że na ogół kończy się on sukcesem, ponieważ chwilowe zwiększenie tempa ruchów zwykle stanowi wystarczającą rezerwę środków niezbędnych do ukończenia, nawet nietypowego, procesu z sukcesem. Kolejka klientów jest właściwie jedynym sygnałem konieczności nowego uczenia się – czyli zbadania, czy proces jest dobrze zorganizowany. Tę analizę przeprowadza doświadczony obserwator, który kontroluje, czy nie ma rażącej nieergonomiczności, zanim podejmie się decyzję o zatrudnieniu dodatkowego człowieka. Zwykle zakłada się konieczność jedynie niewielkiej rezerwy wydajności, gdyż szczytowy napływ klientów jest zazwyczaj chwilowy.

Trzeci typ przestrzeni w usługach to obszar pozbawiony bezpośredniego kontaktu z klientem i obejmujący jednorodne działanie. W tej specyficznej przestrzeni można rozróżnić przebiegi rutynowe (przeważają) i przebiegi nierutynowe. Rutynowe przebiegi procesu usługowego próbuje się zmechanizować, jak to robi się – dla przykładu – rozpatrując wnioski kredytowe w komórkach kredytowych dużego banku (*back office*). W zarządzaniu procesami nierutynowymi dochodzi do tworzenia nowych kryteriów oceny danych wejściowych oraz do uczenia się organizacji.

Jeżeli weźmie się pod uwagę proces nierutynowego rozpatrywania wniosku kredytowego, to realizowany jest on inaczej, niż zdaje się sugerować model

<sup>16</sup> Lillrank rozróżnia błąd interpretacji, który jest charakterystyczny dla procesów nierutynowych, od błędów dotyczących sfery AAA (analiza, algorytm, działanie) charakterystycznych dla procesów rutynowych. Tego rodzaju błędu nie ma w opisywanym przykładzie pracy na „bliskim” zapleczu.

<sup>17</sup> W wypadku przykładu przytoczonego w przypisie 15 błąd faktycznego wykonania oznaczałby, że frytki spadły na podłogę, a niewłaściwe tempo wykonania, iż zabrano je zbyt późno.

Lillranka. Polega bowiem na żądaniu dodatkowych danych, które pojawia się w przypadku wątpliwej spójności ocen, jakie wynikają z różnorodnych danych wejściowych. Innymi słowy – normalny proces usługowy opiera się na redundantnym zbiorze danych wejściowych, a z analizy różnych jego fragmentów mogą wynikać rozbieżne decyzje, co do procesów, które należy uruchomić. Według wiedzy organizacyjnej (zawartej w procedurach stosowanych w trudnych przypadkach) istnieją sprawdzone sposoby wyjaśnienia tych niespójności, ale wymagają one odwołania się do innego zestawu danych wejściowych. Pierwszym właściwym krokiem w trudnych procesach jest konieczność uzyskania dodatkowych danych. Jeśli dodatkowe dane wyeliminują sprzeczność decyzji, to proces jest nietypowy (gdyż dwuetapowy), ale w pełni rutynowy.

Nierutynowość decyzji następuje w wyniku konieczności wyważenia pomiędzy sprzecznymi decyzjami, jakie wynikają z rozbieżnych kwalifikacji, które powstają z wykorzystania różnych podzbiorów zebranych danych i kwalifikowaniu ich według różnych procedur. Uczenie organizacyjne następuje dopiero wtedy, gdy podjęcie się ryzykowną decyzję – decyzję o uruchomieniu jakiegoś procesu, gdy sprzeczne wskazania wynikają z różnych procedur analizowania danych. Uczenie wynika nie z niestandardowej decyzji, ale z wyniku uruchomionego procesu – jeśli zakończył się on sukcesem, to sukces ten jest odnotowywany w danych zbieranych przez biurokratyczną organizację i będzie on wykorzystany jako argument w analogicznej sytuacji sprzecznych ocen danych wejściowych, która pojawi się w przyszłości.

Taka praca analityczna nad przypadkiem nierutynowym wymaga jednak czasu na namysł i zebranie dodatkowych danych wejściowych. Rozumienie sensu w przypadku nierutynowego zestawu danych wejściowych nie dokonuje się według kryteriów nieznanymi, ale według kryteriów znanych, choć nietypowych, tzn. zwykle niestosowanych. Jeśli takie przypadki danych wejściowych będą się powtarzać wystarczająco często, to kryteria oceny zostaną wzbogacone, ale pojawią się inne trudne przypadki. Nowych kryteriów nie tworzy analiza danych, lecz doświadczenie zdobyte po przeprowadzeniu procesu w przypadkach szczególnych. Analiza bogatych danych wejściowych pozwala jedynie stwierdzić różnorakie wskazania do przeprowadzenia kilku różnych procesów. Uczenie się nowych kryteriów dokonuje się na skutek gromadzenia doświadczeń o wynikach procesów, które zostały przeprowadzone przy konkretnej rozbieżności parametrów oceny danych wejściowych.

## VI. WNIOSKI

Trzy opisane powyżej środowiska usługowe (front, bliskie zaplecze, zaplecze) cechuje inny typ nierutynowości. W obsłudze klienta występuje faktyczna nierutynowość, która wynika z braku procedur zarządzania emocjami. W synchronizacji działań na zapleczu sytuacje nowe są na tyle podobne do starych, że w gruncie rzeczy nie pojawia się uczenie na poziomie indywidualnym. Tym, co potencjalnie mogłoby być obszarem interpretacji, nikt się nie zajmuje, gdyż błąd procesu jest przypisany niedostatecznemu tempu wykonania działań, a nie wadliwości interpretacji. Nie ma czasu na refleksję i gromadzenie infor-

macji o danych wejściowych procesów, żeby można mówić o nierutynowości prowadzonych procesów. Z perspektywy organizacyjnej wystarczające jest uczenie się poprzez doświadczenie pojedynczego pracownika – nie ma potrzeby precyzyjnego szacowania pracochłonności wykonywanych zadań, gdyż faktyczna rezerwa jest ukryta w możliwości znacznego zwiększenia tempa ruchów, które zmotywowany pracownik jest w stanie przez jakiś czas utrzymać. W obszarze czynności jednorodnych uczenie się organizacji na nietypowych przypadkach jest możliwe. Odbywa się ono – wbrew modelowi Lillranka – nie poprzez analizę danych wejściowych procesu, ale poprzez zapamiętywanie stanu różnych wzbogaconych danych, wynikających z nich ocen oraz wyników uruchomionych procesów.

Sfera usług profesjonalnych, których dobrym przykładem jest operacja chirurgiczna, łączy te – powyżej rozdzielone – typy nierutynowości. Ponieważ w tym przypadku usługę przeprowadza się jednocześnie z obsługą, zaciera się różnica pomiędzy tymi dwiema logikami uczenia się poprawnej interpretacji nowego przypadku. Z jednej strony dokonuje się interpretacji emocji klienta (pacjenta), która jest oparta na empatii i jest konieczna do zarządzania tymi emocjami; z drugiej zaś – uczenie się o szansach powodzenia operacji na podstawie danych medycznych i historii analogicznych przypadków. Jest to zresztą nietypowy przykład sfery usług, w której można sądzić, że te dwie sfery stapiają się ze sobą – wiadomo przecież, że emocje pacjenta wpływają na jego stan chorobowy, a więc zarządzanie tymi emocjami ma też sens leczniczy.

Do faktycznego tworzenia nowych kryteriów, które będą wykorzystywane w procesie kwalifikowania do operacji, nie dochodzi w czasie analizy choroby pacjenta przed operacją, ale w wyniku jej przebiegu po operacji. Nowe kryteria tworzy się więc *ex post*, jako kryteria oceny danych, które stanowią podsumowanie doświadczenia zdobytego w czasie wdrożenia któregoś z rutynowych procesów. Proces ten został chwilowo zablokowany, z uwagi na sprzeczności wyników analizy różnych części danych wejściowych, ale po uzupełnieniu tych danych o dodatkowe informacje, podjęto decyzję o uznaniu jednego wniosku (uruchomienia jednego z rutynowych procesów) za bardziej uzasadnione niż drugiego. Nowe kryteria nie powstają na podstawie pojedynczej decyzji, ale po wielokrotnym podejmowaniu analogicznie ryzykownych decyzji.

Czym innym jest więc interpretacja nastawiona na zarządzanie emocjami i interpretacja nastawiona na analizę faktów. O ile ta pierwsza, poprzez różnorodność działań pracowników odpowiada intencjom Lillranka, to ta druga, która prowadzi do tworzenia nowych kryteriów decyzyjnych na podstawie analizy faktów, jest procesem uczenia się organizacyjnego, który jest rozciągnięty w czasie i w znacznym stopniu sprofilowany. Z perspektywy wyraźniej tendencji do samoobsługi, jaka jest widoczna w działalności usługowej, nastąpi odstępianie od ideału kontrolowania emocji klienta, co w rezultacie może spowodować zanik obszarów wymagających pierwszego typu interpretacji. Jeśli więc organizacje zaniechają świadome wbudowanie w procesy analizy danych, podejmowanie się działań ryzykownych i analizę ich wyników, to świat usług stanie się światem działań rutynowych, ale zaniebane zostanie organizacyjne uczenie.

Reasumując – jeżeli przyjąć literalnie definicje Lillranka, to nierutynowość występuje jedynie w procesie obsługi klienta. Zgodnie z jego intuicją kategoria

interpretacji różnicuje działalność usługową i działalność przemysłową, ale sposób jej oddziaływania jest inny, niż ten, który Lillrank zakładał w swoim opisie. W konsekwencji przeprowadzonej analizy uzyskano kluczowy wniosek dla uczenia się organizacji z decyzji podejmowanych dla przypadków niestandardowych: bez archiwizowania danych opisujących kryteria decyzyjne i dane, które były rozpatrywane przy podejmowaniu niestandardowych decyzji, nie będzie następował przyrost nowych kryteriów kwalifikowania danych. Ale samo gromadzenie nie wystarczy – przyrost wiedzy organizacyjnej następuje wskutek wprowadzania nowych procedur, które są uzasadnione wynikami analizy częstości występowania danego rodzaju przypadków szczególnych.

*Dr Jacek Woźniak jest adiunktem Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. T. Kotarbińskiego.*

#### THE STANDARISATION OF CLIENT SERVICE AND PROCESSES OF ORGANISATION LEARNING

#### S u m m a r y

Paul Lillrank, in his work *The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes*, considers the cause of the gap between approaches to quality control in industry and the services to lie in the difference between standard and non-routine processes. The primary cause of this discrepancy lies in the category of "interpretation", which is used in non-routine processes to signify the use of new criteria (created basing on concrete cases) for classification. Dividing the various kinds of service environments into three categories allows us to see the drawbacks of Lillrank's differentiation. Lillrank's paradigmatic example (qualifying for surgery) is a specific example of a professional service combining management of emotions and management of procedural innovation. The model of three spheres in which services are performed seems to give a better insight into the issue of "interpretation" in the service area, as it enables differentiating interpretation of facts and interpretation of emotions. It enables us to formulate the conditions under which organizational learning takes place, and to show the areas in which the organization refuses to analyse non-routine processes.