

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl; katarzyna.piorowska@ue.wroc.pl;

sylvia.stanczyk@ue.wroc.pl

---

## **SELEKCJA RUTYN – PERSPEKTYWA WEWNĄTRZORGANIZACYJNA**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zarysowanie koncepcji uwarunkowań pierwotnej selekcji rutyn organizacyjnych, przy czym uwaga koncentruje się tutaj na mechanizmach endogenicznych – wyłoniono endogeniczne uwarunkowania selekcji pierwotnej, nakreślając przy tym luki i perspektywy badawcze. Zidentyfikowano następujące pytania badawcze: czy intraczynniki behawioralne oraz kulturowe mają mikroinercyjny czy mikroorientacyjny wpływ na charakter rutyn organizacyjnych, co wyraźnie odkrywa lukę badawczą, oraz czy i w jaki sposób behawioralne i kulturowe mechanizmy egzemplifikują się w szybkości dostosowania organizacji do zmian (adaptacyjność), oryginalności rozwiązań organizacyjno-zarządczych i strategicznych i unikatowości organizacji przekładającej się na podnoszenie konkurencyjności? Wyłoniono uwarunkowania selekcji pierwotnej i sprowadzono je do dwóch grup, a mianowicie: grupa behawioralnych intraczynników – tzw. selekcja menedżerska: postawy – rutyny, intencje menedżerów, oraz grupa kulturowych intraczynników – tzw. selekcja kulturowa. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a zastosowaną metodą są badania literaturowe i rozważania autorów.

**Słowa kluczowe:** ewolucja, selekcja, rutyny, mikropodstawy.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.48

### **1. Wstęp**

Aplikacja podejścia ewolucyjnego do badania zmian jest jedną z niewykorzystanych szerzej możliwości. Teoria ewolucji zaliczana jest do koncepcji badania zmian organizacyjnych uznanych za klasyczne. Przyjmuje rozwiązania istniejące jako punkt startu dla badań, ale jednocześnie waloryzuje je z pozycji realiów istnienia organizacji. Warto zwrócić uwagę, że termin „ewolucja”, mimo powszechnej rozpoznawalności wśród specjalistów, w większości dotychczasowych opracowań był odnoszony do historycznego następstwa faz rozwoju teorii. W praktyce zaś pozostaje jedynie etykietą odwzorowującą intuicję ciągłości kolejnych stanów organizacji. Wyraźnie widoczna jest w tekstach fachowych dysproporcja pomiędzy znaczeniem, jakie przypisuje się badaniom nad ewolucyjnymi zmianami w organizacjach, a tym, co

jest eksploatowane przez badaczy problemów zarządzania. Wiele idei zostało zapożyczonych i fragmentarycznie kontynuowanych, jednak, mimo ogromnej siły eksplanacyjnej, dorobek teorii ewolucji na polu nauk o zarządzaniu jest właściwie nieobecny. Teoria ewolucji oparta jest na trzech mechanizmach: różnicowaniu, selekcji i retencji. Jednak dominującą logiką jest tu logika selekcji, która w nieodłączny sposób wiązana jest z adaptacją/przeżyciem organizacji. Artykuł koncentruje się na procesie selekcji, który analizowany wielopoziomowo pozwala na identyfikację selekcji pierwotnej i wtórnej. Takie ujęcie zagadnienia w naukach o zarządzaniu jest niekonwencjonalne i oryginalne. Ponadto zagadnienia selekcji nie są satysfakcjonująco eksploatowane w epistemologii i ontologii ewolucyjnej.

Celem artykułu jest zarysowanie koncepcji uwarunkowań pierwotnej selekcji rutyn organizacyjnych, przy czym uwaga koncentruje się tutaj na mechanizmach endogenicznych. Autorzy podjęli próbę wyłonienia endogenicznych uwarunkowań selekcji pierwotnej, nakreślając przy tym luki i perspektywy badawcze<sup>1</sup>.

## 2. Racjonalność ewolucyjna w naukach o zarządzaniu

W naukach o zarządzaniu racjonalność ewolucyjna nie zajmuje znaczącego miejsca. Trudno czynić ustalenia co do przyczyn tego stanu rzeczy, niemniej w tym obszarze identyfikujemy lukę badawczą, bowiem dostępne badania, na gruncie zarówno polskim, jak i międzynarodowym, mają charakter fragmentaryczny niepozwalający na pełne wyjaśnienie ewolucji z perspektywy funkcjonowania, trwania i rozwoju organizacji. Występuje naturalnie kilka propozycji aplikacji teorii ewolucji w naukach o zarządzaniu [Durand 2006; Nelson, Winter 1982; Baum, Singh 1994, s. 3-22, Baum, Rao 2000; Volberda, Lewin 2003, s. 2111-2136], jednak żadna z nich nie koncentruje uwagi na selekcji pierwotnej (*selection for*), a sam mechanizm selekcji raczej odnoszony jest do selekcji wtórnej (*selection of*) czynionej przez otoczenie.

Ewolucyjne ujęcie problemów zarządzania strategicznego związane jest np. z pracami H. Mintzberga i strategią, która ewoluuje pod wpływem zmian egzogenicznych. Wartościowym uzupełnieniem wyjaśniającym ewolucję strategii jest ujęcie B. Lovasa i S. Ghoshala [2000, s. 875-896]. Opisują oni strategię w kategoriach ukierunkowanej ewolucji. Zwracają uwagę, że w procesie ewolucji ujawniają się dwa mechanizmy selekcji, którymi są inicjatywy strategiczne oraz kapitał ludzki i społeczny. Organizacje w rozumieniu tych autorów są zdolne do efektywnego wykorzystania zasobów przez odpowiedni dobór inicjatyw strategicznych, zespalaając te działania z kształtowaniem zasobów (kapitału), tworząc dogodne warunki sprzyjające kształtowaniu nowego i wartościowego kapitału ludzkiego i społecznego.

Odnosząc się do paradygmatu ewolucyjnego, aktualnie w naukach o zarządzaniu najintensywniej wykorzystywany jest dorobek R. Nelsona i S. Wintera. Nie można

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

też zapominać o pracach H. Mintzberga, C. Linbloma czy J. Quinna, wyjaśniających kwestie dynamiki strategii, emergentnej strategii czy logicznego inkrementalizmu. Te ujęcia zasadniczo eksponują znaczenie zmian egzogenicznych i istnieją dowody empiryczne (choć często o charakterze przyczynkarskim), że rozwiązania organizacyjne kształtowane są głównie przez zmiany egzogeniczne, przy czym porządek intraorganizacyjny jest kształtowany przez zmiany endogeniczne oddolne.

Mechanizmy ewolucyjne w zarządzaniu wiążą się naturalnie z cyklem ewolucyjnym, który w swoim znaczeniu eksponuje różnicowanie, selekcję oraz retencję. Dynamiczny ewolucyjny proces opisywany jest sekwencyjnie w następujący sposób [Andersen (red.) 1994, s. 102-107]:

1. Cechy organizacji determinują jej działania w relacjach z otoczeniem (*input* i *output*).

2. Konfrontacja ze zmiennymi egzogenicznymi wpływa na efektywność organizacji.

3. Efektywność organizacji wpływa na możliwości ekspansji i podejmowanie działań konkurencyjnych wobec pozostałych organizacji.

4. Proces kreuje dynamiczną zmianę, stąd te same rutyny zastosowane w nowych warunkach generują odmienne efekty. Następuje także mutacja ról decyzyjnych. Po każdej iteracji organizacja nabywa nowe rutyny procesowe, które umożliwiają doskonalenie cech organizacji. Wypracowuje również rutyny inwestycyjne dla kolejnych iteracji.

5. Procesy selekcji i różnicowania sprawiają, że organizacja ewoluuje.

W nurcie badań mieszczących się w naukach o zarządzaniu przede wszystkim dominuje logika różnicowania (np. na płaszczyźnie systemów zarządzania, rozwiązań organizacyjnych itp.) oraz w następstwie retencja, odporność, replikacja. Logika selekcji właściwie jest jedynie sygnalizowana. Biorąc pod uwagę, że racjonalność ewolucyjna jest zdominowana perspektywą selekcji, to skierowanie uwagi na ten właśnie aspekt nauk o zarządzaniu jest uzasadnione.

Procesy różnicowania i procesy selekcji są ze sobą powiązane ze względu na to, że nie ma selekcji bez różnicowania. W dużym skrócie efektem różnicowania jest wyłanianie się koherentnych jednostek, która podlegają selekcji.

### 3. Perspektywa selekcji

Logika ewolucyjna jest przede wszystkim logiką selekcyjną. W centrum zainteresowania organizacji jest adaptacja do zmieniającego się otoczenia, a jednostki najlepiej dopasowane podlegają selekcji. Otoczenie dokonuje wyboru takich jednostek spośród całej populacji. Selekcja jest mechanizmem, za pomocą którego ewolucja prowadzi do adaptacji, a tym samym pozwala na dokonanie wyboru podmiotów najlepiej przystosowanych do istniejących warunków kontekstowych.

Proces selekcji początkowo traktowano w sposób liniowy i jednowymiarowy, wraz z kolejnymi latami badań okazał się coraz bardziej skomplikowany i wielopo-

ziomowy. Szczególnie w naukach społecznych dodatkowo komplikuje go nie do końca jasna kwestia wpływu zachowań (fenotypu) nietrwałych na skłonności lub dyspozycje do działań. W tym przypadku istotna stałaby się nie tylko selekcja zewnętrzna, ale i wewnętrzna. Model C. Darwina (obejmujący różnicowanie, dziedziczenie, selekcję) w naukach organizacji i zarządzania przybrał dzisiaj kształt: różnicowanie, selekcja, zatrzymywanie. To ostatnie nie oznacza jednak dziedziczenia w czystej postaci powtarzalnych klonów działań. Selekcja dzieje się w organizacjach na wielu poziomach i w sposób ciągły. Imitacja i innowacja przeplatają się w codzienności i tworzą podstawę dla, na przykład, przedsiębiorczości [Aldrich, Martinez 2003].

Procesy selekcji mają charakter złożony wyrażający się wielopłaszczyznowością. Stąd wprowadzamy rozróżnienie na pierwotne i wtórne procesy selekcji. Odbywają się one w organizacji (selekcja pierwotna) oraz naturalnie w otoczeniu, które dokonuje selekcji (selekcja wtórna). To jedna perspektywa badawcza. Drugą jest fakt, że selekcja może przybierać formę negatywnej lub pozytywnej. Selekcja negatywna prowadzi do eliminowania inicjatyw w organizacji i nawet eliminowania organizacji, zaś konsekwencją selekcji pozytywnej jest replikacja wzorców i form wewnątrz organizacji i w konsekwencji w otoczeniu [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 155].

Selekcja wewnętrzna jest procesem, w którym pojawiają się oddolne inicjatywy, ale i rutyny konkurujące o zasoby i uwagę ze strony menedżerów pełniących funkcję agentów ewolucji. Menedżerowie dokonują selekcji, próbując przewidzieć przyszłe kierunki rozwoju technologii, konkurencji i popytu na rynku. Z uwagi na ograniczoną racjonalność ich decyzje mogą okazać się nietrafne. Ale mogą też umożliwić transformowanie i rozwój organizacji. Organizacja w konsekwencji jest swoistego rodzaju portfelem (produktów, systemów, rutyn itp.) kształtowanym w procesie selekcji.

Zwolennicy wewnętrznej selekcji podkreślają znaczącą rolę autonomii organizacji w kształtowaniu możliwości przetrwania, przyjmując, że zmiany otoczenia nie mają tak istotnego wpływu na przeżycie organizacji. To optymistyczne podejście koncentruje się na zabezpieczeniu kluczowej działalności i rzetelności działania organizacji, umożliwiając przeżycie. Tak rozumiana selekcja pierwotna (wewnętrzna) prowadzi do adaptacji wewnętrznej. Adaptacja wewnętrzna umożliwia jednak przeżycie w otoczeniu dojrzałym. Według V. Santos i T. Garcii [2007, s. 336-355] istotne są nie tylko warunki obiektywne, wynikające z presji środowiska, ale także związane z możliwością wpływu interpretacji menedżerskiej, możliwością zarządzania potrzebą adaptacji, która wyłania się z dynamicznego kontekstu. Nie bez znaczenia, według autorów, pozostają również wagi zdolności do projektowania procesu odnowy, sposób zbiegania się procesów odnowy organizacyjnej z presją selekcji i organizacyjną inercją oraz przyjęty punkt referencyjny.

Dla ujęcia ewolucyjnego, jak wcześniej odnotowano, charakterystyczna jest logika selekcji. Selekcja wiąże się nieodmiennie w tej tradycji z poziomem dopasowania zapewniającego żywotność organizacji (*fitness*). Oznacza, że pewne zachowania, rozwiązania, formy, zmniejszając poziom dopasowania jednostki w układzie, jednocześnie zwiększają poziom dopasowania całej organizacji. To właśnie selekcja uj-

mowana na wielu poziomach umożliwia ostateczne zrozumienie tego procesu. E. Sober i D.S. Wilson [1998] postulują stosowanie schematu wielopoziomowej selekcji. Takie ujęcie wyjaśnia bowiem, że mimo aktywności zmniejszających dopasowanie na niższym poziomie dopasowanie na wyższym poziomie jest realne. Mimo to, iż ludzie w organizacji, podobnie jak organizacje w sektorze, podejmują działania zmniejszające ich dopasowanie w kategoriach zapewnienia funkcjonowania w długim czasie, zwiększenia przychodów czy efektywności, to paradoksalnie te działania powodują zwiększenie poziomu dopasowania do systemu wyższego rzędu.

#### 4. Rutyny jako obiekt selekcji

Kolejnym ważnym zagadnieniem mieszczącym się w polu eksploracji procesów selekcji jest pytanie o to, co podlega selekcji (przedmiot selekcji). W logice R. Nelsona i S. Wintera [1982] jednostkami selekcji są rutyny i kompetencje, których dyfuzja determinuje selekcję i w rezultacie przeżycie lub śmierć organizacji. Z kolei R. Dawkins [1976] twierdzi, że rutyny i kompetencje wyposażone są w gen samolubny, którego przejawem jest hipoteza, że rutyny i kompetencje nie dbają o organizację, a organizacja trwa tak długo, na ile jest to potrzebne, aby rutyny były wylansowane (retencja ewentualnie replikacja). R. Dawkins wprowadza pojęcie memu – odpowiednika genu – stanowiącego autonomistyczną jednostkę, która powiela się poprzez naśladownictwo, podlega replikacji, ale także mutacji. Jednakże, z drugiej strony, jeśli przyjąć założenia dotyczące zjawiska epistazy, to nie jest możliwe uznanie, że rutyny funkcjonują w izolacji. Niezależnie od stanowiska epistemologicznego selekcja związana jest z osiąganymi rezultatami, a jej przedmiotem są rutyny i kompetencje, niezależnie od tego, czy akceptujemy tezę o ich wyizolowaniu, czy uznamy, że funkcjonują w powiązaniu z kontekstem. Sposób, w jaki rutyny i kompetencje się ujawniają w działaniu, odgrywa zasadniczą rolę w procesie selekcji.

Na wyższym poziomie ogólności procesy selekcji dotyczą organizacji i to właśnie głównie organizacje są jednostkami selekcji. Utrzymując rozważania w konwencji rutyn i kompetencji, organizacja jest ujmowana jak unikatowy zbiór – idiosynkratyczny – rutyn i kompetencji. Takie rozumienie organizacji oznacza, że rutyny i kompetencje rozwijają się lub giną w sytuacji, gdy organizacja rozwija się lub ginie. W ten sposób selekcja organizacji jest jednoznaczna z selekcją rutyn.

Analizując zagadnienia selekcji, trzeba także odróżniać dwa odmienne jakościowo procesy selekcji: selekcję spośród organizacji i selekcję dla organizacji. Selekcji organizacji dokonuje otoczenie, zaś selekcji dla organizacji dokonują menedżerowie, poszukując rozwiązań, które zabezpieczą przeżycie organizacji. Selekcja dla organizacji koncentruje się wokół mechanizmów selekcji, takich jak np.: apropiacja wartości, asymetria informacji, innowacje, alokacja i dostęp do zasobów. Jednostkami selekcji są bardziej rutyny, w szczególności związane z relacjami międzyorganizacyjnymi, jak podkreślane jest w nurcie lokującym się w *Relational View* (RV).

Otoczenie z kolei dokonuje selekcji poprzez selektory, takie jak np.: rzadkość zasobów, normy, statyczne rutyny, strukturalna inercja [Levin, Volberda 1999, s. 523].

Organizacja podąża ścieżką rozwoju strategicznego (*path dependence*), balansując między zmianami strukturalnymi zorientowanymi na niezawodność i trwałość a zmianami zorientowanymi na większą adaptacyjność [Nemancich, Keller 2006].

Jest więc zespoleniem z jednej strony adaptacji i z drugiej orientacją na utrzymanie aktualnego stanu [Eisenhardt 2003, s. 251].

Procesy adaptacji są tylko pod częściową kontrolą ze strony organizacji. Jednak zrozumienie tych zależności oraz procesów daje podstawy do interwencji ze strony menedżerów (wpływania na selektory). Te interwencje często mają charakter procesów eksperymentowania i w konsekwencji przybierają kształt spontanicznego, opartego na intuicji sposobu radzenia sobie w postaci prób i błędów.

## 5. Intraorganizacyjna perspektywa selekcji

Ewolucja organizacji nie przeczy wpływowi menedżerów i zasadności zarządzania zmianami. To, co odróżnia ją od tradycyjnego zarządzania zmianą organizacyjną, to obniżanie menedżerskiej omnipotencji i uznanie wagi presji okoliczności.

Aktywną rolę menedżerów B. Lovas i S. Ghoshal [2000, s. 875-897] podkreślają w modelu kierowanej ewolucji. Zgodnie z dowodami przedstawionymi za C. Salvato [2003, s. 83-108] przyjmujemy, że menedżerowie rozumieją proces rozwoju organizacyjnego w stopniu wystarczającym do intencjonalnego jego kształtowania w zgodzie z powtarzalnym repertuarem rekombinowanych wzorów, do chwili rozwijania organizacyjnych szans. V. Santos i T. Garcia [2007, s. 336-355] także mocno akcentują rolę menedżerów (agentów) w tym procesie. J.A. Howard-Grenville [2005, s. 618-636] podejmuje z kolei problem wyjaśnienia, dlaczego rutyny, które są wykonywane elastycznie, z czasem mogą się utrzymywać oraz jaki jest wpływ agenta na zagnieżdżenie się rutyn. Tym samym łączy zadanie najtrudniejsze – radzenia sobie z podstawowymi sprzecznościami tkwiącymi w idei rutyn oraz wpływu agenta/agentów na wykonanie. Rutyny tradycyjnie są traktowane jak źródło inercji, spokoju, stabilizacji, zaś ich rekombinowanie (zmiana) – jako skutek potrzeby adaptacji. Jednocześnie uznaje się, że rutyny zmieniają się codziennie [Feldman 2000, s. 611-629; Pentland, Feldman 2005, s. 793-815], a z kolei intencjonalne zmiany nie skutkują zmianami rutyn.

Przyjmując za R. Krupskim, że o wyborach strategicznych decydują systemy wartości menedżerów oraz specyficzne kryteria przetrwania organizacji, uznajemy, że jest niezwykle ważne ustalenie, czy i w jakim zakresie te dwa superczynniki wpływają na możliwości przetrwania organizacji w selekcyjnym otoczeniu.

Koncentrując się przede wszystkim na uwarunkowaniach selekcji pierwotnej, czyli tym obszarze, w którym podejmowane są działania wewnątrz organizacji, w efekcie sprawiające, że następuje pozytywna lub negatywna zewnętrzna selekcja organizacji, możliwe staje się poczynienie założeń odnoszących się do intraorganizacyjnych mechanizmów selekcji pierwotnej. Dla potrzeb dalszych rozważań przy-

mujemy, że każda zmiana intraorganizacyjna jest wypadkową dwóch efektów: intencji menedżerów oraz presji otoczenia, które dokonuje selekcji. A przedmiotem/obiektem selekcji pierwotnej są rutyny organizacyjne. Zmiany endogeniczne warunkowane czynnikami intraorganizacyjnymi są motorami zmiany i doświadczenia. A otoczenie wybiera firmy, które ewoluują na trajektorii doświadczeń lub szans technologicznych.

Opierając się na poczynionych założeniach wynikających ze studiów literatury przedmiotu, wyłoniono tutaj uwarunkowania selekcji pierwotnej i sprowadzono je do dwóch grup, a mianowicie:

- grupy behawioralnych intraczynników – tzw. selekcja menedżerska:
  - postawy – rutyny mają charakter refleksyjny i pozwalają menedżerom zwiększyć stopień zaufania do zachowań pracowników. Ważną sprawą jest motywowanie do zmian rutyn,
  - intencje menedżerów starających się kształtować artefakty;
- grupa kulturowych intraczynników – tzw. selekcja kulturowa:
  - artefakty, które są manifestacjami (ślądami) rutyn organizacyjnych.

Wybór czynników kulturowych został podyktowany faktem strategicznego charakteru kultury organizacyjnej i powszechnej opinii badaczy o ich kluczowym znaczeniu w odniesieniu sukcesu rynkowego [Stańczyk-Hugiet, Stańczyk 2006; 2013]. Wybór behawioralnych intraczynników stanowi odpowiedź na poszukiwania badaczy sposobów implikacji pojęcia *micro-foundations* do teorii zarządzania na poziomie makro, również do teorii zarządzania strategicznego [Piórkowska 2014]. Może pojawić się wątpliwość, czy intracynniki behawioralne oraz kulturowe mają mikroinercyjny czy mikroreorientacyjny wpływ na charakter rutyn organizacyjnych, co wyraźnie odkrywa lukę badawczą.

Kolejny problem badawczy, który się tutaj klaruje, sprowadza się do wyjaśnienia, czy i w jaki sposób behawioralne i kulturowe mechanizmy egzemplifikują się w:

- szybkości dostosowania organizacji do zmian (adaptacyjność),
- oryginalności rozwiązań organizacyjno-zarządczych i strategicznych,
- unikatowości organizacji przekładającej się na podnoszenie konkurencyjności.

W tym kontekście należy zauważyć, że rutyny organizacyjne jako obiekt selekcji pierwotnej, zdeterminowanej czynnikami intraorganizacyjnymi, będą się z pewnością przekładały na różny profil dopasowania organizacji. Można przyjąć za N. Venkatramem [1989, s. 423-444] sześć głównych profili dopasowania organizacji, a mianowicie: dewiację, mediację, moderację, kształt, kowariancję i dopasowanie. Każdy z nich wskazuje na inny sposób zachowywania się organizacji względem otoczenia.

## 6. Zakończenie

Niniejsze opracowanie dotyczy intraorganizacyjnego poziomu ewolucji. W przekonaniu autorów potrzebna jest debata pomiędzy badaczami dla odnalezienia poziomu, z którego można odkryć istotny (determinujący) wpływ sił selekcji. Przy tym zada-



nie to nie jest łatwe, gdyż jest wiele możliwych, krzyżujących się przyczynowych ukierunkowań. Ich wyjaśnienie wydaje się dzisiaj pełniejsze w ujęciu teorii złożoności niż ewolucji. Jednak przyjmujemy, że ogólna idea ewolucji nadaje sens i kierunek złożonym procesom i z tego powodu racjonalność teorii ewolucji umożliwi zrozumienie i wyjaśnienie tych złożonych procesów.

Wewnętrzne czynniki grają prominentną rolę w organizacyjnej ewolucji. Organizacyjna inercja ogranicza organizacyjną ewolucję, podczas gdy uczenie otwiera wolną przestrzeń dla akcji. Z jednej strony percepcja naczelnego kierownictwa może katalizować lub dusić inicjatywy średniego kierownictwa, z drugiej, organizacyjna uwaga może strukturyzować proces lub odchyłać proces, co w efekcie przynosi różne (odmienne od przewidywanych) organizacyjne efekty.

Problem selekcji to decydujący mechanizm ewolucyjnych zmian. Wydaje się on operować niezmiennie, bez zatrzymania, cały czas mierząc dopasowanie i niedopasowanie. Selekcja wymaga sprecyzowania jej samej, z respektowaniem jej przyczyn, form.

Poszukiwanie efektów dla jej połączenia z możliwościami, rozumieniem ludzkiej jednostki oraz strategicznej (na poziomie organizacji) i ekonomicznej (na poziomie przemysłu) interwencji – to cele natury ontologicznej. Bez wiedzy, jak organizacyjna ewolucja działa na każdym poziomie (intra i supra), ani strategia, ani strategiczne zarządzanie nie mogą efektywnie tworzyć rozwiązań i wpływać na działanie.

## Literatura

- Aldrich H.E., Martinez M., 2003, *Entrepreneurship, Networks and Geographies*, [w:] *Handbook of Entrepreneurship Research*, Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Andersen E. (red.), 1994, *Evolutionary Economics: Post-Schumpeterian Contributions*, Pintner Publishers, London.
- Baum J.A.C., Rao H., 2000, *Evolutionary Dynamics of Organizational Populations and Communities*, [w:] S. Poole, A.H. Van de Ven (eds.), *Handbook of Organizational Change and Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Baum J.A.C., Singh J.V., 1994, *Organizational niches and the dynamics of organizational founding*, "Organization Science" 1994, Vol. 5, No. 4.
- Dawkins R., 1976, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford.
- Durand R., 2006, *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publications, London.
- Eisenhardt K.M., 2003, *Strategic Decision Making as Improvisation*, [w:] *The Northern Lights: Organizational Theory in Scandinavia*, red. T.B. Skags, Marston Book Services, Oxfordshire 2003.
- Feldman M.S., 2000, *Organizational routines as a source of continuous change*, *Organization Science*, Vol. 11, No. 6.
- Howard-Grenville J.A., 2005, *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context* *Organization Science*, Vol. 16, No. 6.
- Levin A.Y., Volberda H.W., *Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational form*, "Organization Science" 1999, No. 5.
- Lovas B., Ghoshal S., *Strategy as guided evolution*, "Strategic Management Journal" 2000, No. 9.

- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Nemancich L.A., Keller R.T., 2006, *Leading through the exploration/exploitation Paradoxes: How top Executives define their firm's innovation trajectory*, artykuł z konferencji The Academy of Management, Atlanta.
- Pentland B.T., Feldman M.S., 2005, *Organizational routines as a unit of analysis*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 5.
- Piórkowska K., 2014, *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, t. 27, (2) 2014, Wałbrzych 2014, s. 129-137, ISSN 2084-2686, ISBN 978-83-60904-26-8.
- Salvato C., 2003, *The role of micro-strategies in the engineering of form evolution*, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1.
- Santos V., Garcia T., 2007, *The complexity of the organizational renewal decision: the management role*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 4.
- Sober E., Wilson D.S., 1998, *Unto Others: The Coevolution and Psychology of Unselfish Behavior*, Harvard University Press, Cambridge.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., 2013, *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, ZN WSB w Poznaniu nr 4/2013 „Być, mieć czy władać”, W. Czakon i M. Wojewoda (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., 2006, *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, P. Płoszajski, G. Bełz (red.), SGH, Warszawa.
- Venkatraman N., 1989, *The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence*, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3.
- Volberda H., Lewin A., 2003, *Co-evolution dynamics within and between forms: from evolution to co-evolution*, *Journal of Management Studies*, Vol. 40.

## ROUTINES' SELECTION – INTRAORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

**Summary:** The aim of the paper is to present the concept of the determinants of the primary selection of organizational routines with attention which was paid to endogenous mechanisms – the endogenous determinants of primary selection were identified. Consequently, the research gap and perspectives were established. The following research questions were asked: do behavioural and cultural intrafactors have microinertial or microorientating influence on the character of organizational routines? and whether and how are behavioural and cultural mechanisms exemplified with the speed of adjusting the organization to changes (adaptativeness), with the originality of organizational-managerial-strategic solutions and with the uniqueness of the organization contributing to enhance competitiveness. The determinants of primary selection were distinguished: behavioural intrafactors (so called managerial selection): attitudes – routines, managerial intention and cultural intrafactors – so called cultural selection. The paper is theoretical and the methods that have been used are literature studies and authors' considerations.

**Keywords:** organizational routines, selection, evolution, culture, behaviorism.