

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl

OBIEKT BADAŃ ORGANIZACJI W UJĘCIU EWOLUCYJNO-KULTUROWYM

ORGANISATIONAL CONCERN OF RESEARCH: EVOLUTIONARY AND CULTURAL PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2016.429.19

Streszczenie: Punktem wyjścia do rozważań jest zagadnienie przeżycia organizacji. Jest to kategoria bezpośrednio wiązana z podejściem ewolucyjnym w zarządzaniu i dynamiką rutyn organizacyjnych. Rutyny uwikłane są jednak w silny kontekst kulturowy. Ogólnym celem poznawczym jest zatem uzasadnienie łączenia paradygmatów w odniesieniu do problemów dynamicznych organizacji. Szczegółowe cele teoriopoznawcze koncentrują się na: 1) wyłonieniu obiektów badań organizacji w ujęciu ewolucyjnym i kulturowym, 2) zdefiniowaniu i przedstawieniu ich istoty, 3) wyjaśnieniu specyfiki procesów adaptacji, którym podlegają. W podsumowaniu sformułowano użyteczne empirycznie wnioski. Ostatecznie przedstawiono wnioski w zakresie słuszności łączenia założeń podejścia ewolucyjnego i kulturowego. Opracowanie jest wynikiem szczegółowych studiów wiodącej literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: rutyny organizacyjne, kultura organizacyjna, dynamika zmian, adaptacja, ewolucja.

Summary: This paper examines the significance of organizational survival, the category directly linked to the evolutionary approach in management and organizational routines' dynamics. However, routines are embedded in a strong cultural context. The cognitive goal of the paper is to show various research perspectives as complementary in the field of dynamic organization. Theoretical-cognitive aims are concentrated on: 1) showing the units of organizational survival, 2) defining and presenting their substance, 3) clarifying the specifics of the adaptation processes, which they are subject. The results of that discussion lead to empirically useful conclusions. Finally, the considerations about linking the foundations of evolutionary and cultural approaches in management have been highlighted. The paper is a result of detailed literature studies.

Keywords: organizational routines, organizational culture, dynamics of changes, organizational adaptation, evolution.

1. Wstęp

Z perspektywy strategicznej istotne jest trwanie i rozwój organizacji¹. Mało popularna w polskim piśmiennictwie perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu koncentruje się na przeżyciu organizacji. Przeżycie opiera się na świadomości ograniczonej racjonalności działań i odkrywaniu regularności zachowań organizacyjnych (rutyn organizacyjnych) [Nelson, Winter 1982]. Rozwój organizacji następuje tu w konsekwencji ewolucji rutyn organizacyjnych. Rutyny organizacyjne są wspólnie podzielane, utrwalane i historycznie uwarunkowane, podobnie jak wzorce kulturowe. I chociaż podejście ewolucyjne i nurt kulturowy nie są bezpośrednio ze sobą związane, a często stanowią odrębne podstawy epistemologiczne, to wyróżniają je atrybuty skrojone na miarę dynamicznych zmian i współczesnych warunków funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim jednak wyjaśniają mechanizmy rozwoju organizacji (przeżycie) [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet, Piórkowska 2015].

Logika ewolucyjna nie jest odległa nurtowi kulturowemu. Nie bez przyczyny oba kierunki rozwinęły się w nauce o zarządzaniu w latach 80. XX wieku, ukazując niepewność intencjonalnych działań w szybko zmieniającym się otoczeniu. Indeterministyczne zachowania i praktyki organizacyjne oraz nieprzewidywalność procesów kształtowania wzorców kulturowych, które ewoluują za sprawą zmian kierunkowych lub powodowane czynnikami sytuacyjnymi, stają się odtąd przedmiotem analizy w dynamicznych organizacjach.

Obiektem badań w podejściu ewolucyjnym są rutyny organizacyjne, a myślenie w kategoriach rutyn zmienia perspektywę analizowania przewagi konkurencyjnej. Przeżycie zależy od umiejętności adaptacji wewnętrznej i zewnętrznej [Stańczyk 2015]. Z kolei przedstawiciele nurtu kulturowego upatrują jego źródeł w integracji wewnętrznej i adaptacji zewnętrznej [Schein 1992]. W jednym i drugim przypadku widać wyraźne ukierunkowanie na adaptację.

W opracowaniu przyjęto, że dwie perspektywy epistemologiczne, ewolucyjna i kulturowa, mogą być komplementarne w wyjaśnianiu złożonych problemów organizacji. Założenie tutaj poczynione odnosi się więc do możliwości wzajemnego uzupełniania się paradygmatów w celu obiektywnego analizowania rzeczywistości organizacyjnej (za: [Astley, Van de Ven 1983, s. 251]). Z punktu widzenia prowadzonych tutaj rozważań istotne jest również odejście od założeń szkoły zasobowej jako podwaliny nurtu kulturowego. Zainteresowania badawcze przenoszą się z poszukiwania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (optymalizacji zasobów) na rozpoznanie dynamiki i mechanizmów rozwoju organizacji (przeżycie). Ostatecznie przyjęto, że warunkiem przeżycia jest adaptacja.

Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej części (pkt 2) skoncentrowano się na istocie obiektu badań w podejściu ewolucyjnym – rutyn

¹ Publikacja jest realizowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

nach organizacyjnych. Ewolucja rutyn jest bowiem warunkiem przeżycia organizacji. Część druga (pkt 3), poświęcona istocie kultury organizacyjnej, wyraźnie wskazuje ścisłe zależności ewolucyjnego i kulturowego podejścia w zarządzaniu, a tym samym uzasadnia łączenie paradygmatów jako wzajemnie uzupełniających się. Ostatnia, trzecia część (pkt 4) została poświęcona zagadnieniu adaptacji w optyce przyjętych podejść badawczych. W podsumowaniu (pkt 5) zawarto wnioski wynikające z analizy literatury przedmiotu i przyjętych tutaj założeń.

Ogólnym celem poznawczym jest uzasadnienie łączenia paradygmatów w odniesieniu do problemów organizacji. Szczegółowe cele teoriopoznawcze koncentrują się na: 1) wyłonieniu obiektów badań organizacji w ujęciu ewolucyjnym i kulturowym, 2) zdefiniowaniu i przedstawieniu ich istoty, 3) wyjaśnieniu specyfiki procesów adaptacji, którym podlegają. Ze względu na ograniczenia formalne publikacji nie przedstawiono tutaj szczegółowo procesów ewolucji rutyn i kultury organizacyjnej, które z powodzeniem mogą stanowić temat przyszłych opracowań. Osiągnięcie postawionych celów sprzyja wzbogaceniu wiedzy w zakresie łączenia odmiennych perspektyw badawczych. Wskazuje również na wagę mechanizmów rozwoju organizacji z perspektywy ewolucyjnej, w obszarze której obserwuje się wyraźną lukę ontologiczną i badawczą [Billinger, Becker, Gorski 2014], oraz z punktu widzenia popularnej perspektywy kulturowej, której przedmiot analizy może być lokowany nie tylko w optyce zasobowej [Krupski, Stańczyk 2008], lecz i ewolucyjnej.

2. Ewolucyjny obiekt badań

Szczególne znaczenie dla koncepcji ewoluującej organizacji i początków ewolucyjnego nurtu badawczego w zarządzaniu miało dzieło R.R. Nelsona i S.G. Wintera [1982]. Autorzy propagowali ideę rutyn organizacyjnych jako centralnego punktu zrozumienia organizacji, osiągnięcia celów i uzyskiwania wyników.

Wielokrotnie podejmowano próby usystematyzowania poglądów na temat rutyn organizacyjnych, co wskazuje trudność tego zadania. Dostrzegane są trzy główne kierunki: 1) rutyny jako wzorce zachowań, 2) jako regularności poznawcze (procedury w przepisach, standardowe procedury operacyjne, programy), 3) jako kolektywna gotowość do przyjmowania nabytych lub uprzednio stosowanych zachowań, zgodnie z określonymi bodźcami i kontekstem [Becker, Salvatore, Zirpoli 2005]. Analiza literatury skłania do wniosku, że prezentowane podejścia są raczej komplementarne aniżeli odrębne, wzorce zachowań i działania są bowiem zawsze osadzone w kontekście, a osadzone w kontekście uwalniają przestrzeń kognitywną.

Tradycyjne ujęcie rutyn organizacyjnych, oparte na idei ich stabilnego charakteru, interpretuje rutyny jako 1) nawyki [Hodgson, Knudsen 2004], 2) standardowe procedury operacyjne [Cyert, March 1963] czy wcześniej wspomniane 3) wzorce zachowania [Nelson, Winter 1982]. Bardziej współczesnym definicjom towarzyszą jednak takie atrybuty, jak działanie, akcja [Pentland, Feldman 2008a; 2008b] i inter-

akcja [Gersick, Hackman 1990; Becker 2004; Pentland i in. 2012], co bardziej podkreśla dynamikę rutyn i otwarcie na innowacje.

M.S. Feldman i B.T. Pentland [2003] określają rutyny jako powtarzające się wzory współzależnych działań, podejmowanych przez wielu aktorów. Wskazują też, że dynamika makropoziomu rutyn wyłania się z mikropoziomu, czyli relacji pomiędzy specyficznymi działaniami i wzorami działań, ale rutyny można analizować tylko z poziomu makro, z poziomu organizacji, która stanowi pełną zrutyinizowaną złożoność [Pentland, Feldman 2008a; 2008b]. Jak zauważa M.C. Becker, rutyny organizacyjne są tworem emergentnym, a jednostką ewolucji na multi- czy też makropoziomie, jest rzeczywiście ich holistyczny system. Rutyny organizacyjne są zatem nie tyle powtarzalnymi działaniami, ile powtarzalnymi wzorcami interakcji [Becker 2004]. Ten sam autor krytycznie też odnosi się do utożsamiania przedmiotu rutyn organizacyjnych z zachowaniami. Zachowanie odnosi się bowiem do obserwowalnych zdarzeń, natomiast to działanie (sprawczość) powoduje, że działający są w stanie zastanowić się nad tym, co robią (aspekt ludzkiego życia wolicjonalny, refleksyjny) [Eriksen 2009, s. 59]. Samo działanie nie odzwierciedla holistycznej istoty rutyn, istotna jest bowiem interakcja, która lokuje je na kolektywnym, organizacyjnym poziomie analizy [Gersick, Hackman 1990; Becker, 2004; Pentland, Feldman 2008a; 2008b]. Badania empiryczne zaowocowały również metateoretyczną optyką rutyn organizacyjnych jako złożonych emergentnych praktyk organizacyjnych, którym towarzyszy improwizacja [Schultze, Orlikowski 2004; Feldman, Orlikowski 2011], która ze względów ograniczonej operacjonalizacji nie znajduje wielu zwolenników. Jednak i w tym przypadku rutyny tworzone są poprzez interakcje pomiędzy ich uczestnikami.

W literaturze przedmiotu akcentowane są różne cechy rutyn organizacyjnych (tab. 1). Można też spotkać kompleksowe zestawienia w tym zakresie (np. [Milagres 2009; Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, Stańczyk 2015]).

Tabela 1. Istota rutyn organizacyjnych

Cechy rutyn	Funkcje i opis
1	2
Powtarzalne i trwałe	Rutyny są powtarzalne, a przez to trwałe. Sprzyjają specjalizacji, koordynacji i spójności działań, minimalizują konflikty, zmniejszają niepewność.
Automatyczne, bezrefleksyjne	Rutyny są uzależnione od wcześniejszych wyborów. Działają jak samowyzwalacz, nie wymagają refleksji i zastanawiania się, by wprowadzić je w życie.
Holistyczne i emergentne	Emergencja rutyn oznacza, że jedynie interakcje pomiędzy częściami prowadzą do wytworzenia porządku, zatem rutyny posiadają własności holistyczne. System rutyn organizacyjnych, na poziomie organizacji, wpływa na pojedyncze rutyny i posiada właściwości, jakich nie posiadają pojedyncze rutyny; jest nieredukowalny i osadzony w kontekście – i jako taki zmniejsza niepewność.
Osadzone w kontekście	Kontekst ewolucji rutyn organizacyjnych jest bardzo szeroki i uwalnia przestrzeń kognitywną. Rutyny mogą się zmienić nie tylko z powodu zmian i uwarunkowań zewnętrznych. Uczestnicy rutyn mogą i dokonują zmian wewnętrznych.

1	2
Dynamiczne	Rutyny są dynamiczne (ciągła ewolucja) i dzięki temu umożliwiają adaptację zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Ewolucyjna dynamika oznacza, że w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji, co wyraża zasada tzw. samowarunkującej się ścieżki rozwojowej (<i>path dependence</i>). Rutyny mają historyczne uwarunkowania, a jednocześnie podążają swoją ścieżką rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gersick, Hackman 1990; Dosi, Teece, Winter 1992; Teece, Pisano 1994; Pentland, Rueter 1994; Cohen i in. 1996; Dosi, Nelson, Winter 2000; Feldman 2000; Feldman, Pentland 2003; Rerup, Feldman 2011; Pentland i in. 2012].

Powtarzalność, trwałość, stabilność, bezrefleksyjność, dynamika, historyczna ścieżka rozwoju czy wspomniany już kolektywny charakter i osadzenie w kontekście przejawiają irracjonalność fenomenu rutyn organizacyjnych oraz hipotezę o ograniczonej racjonalności ich kształtowania. Z punktu widzenia badacza kultury organizacyjnej nie można oprzeć się wrażeniu, że cechy te opisują właśnie kulturę.

3. Kulturowy kontekst dynamiki organizacyjnej

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania. Inne różnice związane są z ujmowaniem kultury organizacyjnej jako metafory organizacji, podsystemu organizacji (funkcjonalizm) bądź synonimu organizacji (symbolizm) [Stańczyk 2008, s. 12–19]. W teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące kultury [Sikorski 1986, s. 17]. Kultura organizacyjna, jako system wartości i norm, dotyczy racjonalnego działania i jest utożsamiana z efektywnością rozwiązań organizacyjnych. Jako zmienna wewnętrzna najczęściej jest lokowana w podejściu zasobowym, gdzie, jako istotny zasób organizacyjny, wpływa na rozwój organizacji, osiąganie przewagi konkurencyjnej i strategię [Krupski, Stańczyk 2008]. Pojawia się pytanie, czy nurt kulturowy dostarcza też wyjaśnień co do mechanizmów dynamiki zmian i procesów adaptacji?

Sam przegląd definicji kultury organizacyjnej odkrywa już jej bliskość pojęciową z rutynami. Podkreślany jest jej: 1) dynamiczny charakter, 2) powtarzalność wzorców zachowań [Kozłowski 1982, s. 1] i 3) przejawianie się w działaniach [Maanen 1988, s. 3; Trice, Beyer 1993, s. 2], a nawet 4) znaczenie interakcji [Goffee, Jones 1996, s. 134]. Analiza podstawowej literatury w zakresie cech kultury organizacyjnej dostarcza kolejne fakty na bliskość charakteru kultury organizacyjnej i rutyn organizacyjnych jako kategorii bardziej służących wyjaśnianiu procesów zmian aniżeli zmienną wewnętrzną, obiektywnie istniejącą, realny byt (tab. 2).

Podkreśla się, że w czasach dynamicznych zmian kulturę organizacyjną wyróżniają umiejętności, które nie są prostą sumą indywidualnych potencjałów [Bennet, Bennet 2003]. To relacje i interakcje pomiędzy pracownikami budują kulturowy potencjał przyszłej organizacji. Można zatem odnieść wrażenie, że kultura orga-

Tabela 2. Istota kultury organizacyjnej

Cechy kultury organizacyjnej	Interpretacja
Dynamiczna i ewolucyjna	Kultura organizacyjna kształtuje się i rozwija w procesie. Jest to zjawisko inercyjne, a jednocześnie samorozwijające się, jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej. Wprowadza wzorce służące selekcji i interpretacji programów działania, umożliwiając dostosowanie się do zmiennego otoczenia.
Historycznie uwarunkowana	Kultura organizacji jest kształtowana w sposób ciągły, posiada swoją historię, jest zdeterminowana historycznie i odzwierciedla historię organizacji.
Niejawna	Kultura organizacyjna ukrywa się w znacznej mierze w umysłach pracowników. Stanowi magazyn wiedzy ukrytej.
Holistyczna	Kultura organizacyjna obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż prostą sumą jej składowych.
Stabilizująca	Kultura organizacyjna czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną, uwypukla to, co wspólne, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, prowadzi do wewnętrznej integracji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hofstede 1980; Schein 1985; 1992; Frost i in. 1985; Sikorski 1986; Goffee, Jones 1998].

nizacyjna jest bliska w swej istocie rutynom organizacyjnym, chociaż oba zjawiska lokowane są w odmiennych perspektywach badawczych. Natomiast w zakresie zależności kultury i rutyn obserwuje się wyraźną lukę badawczą. G. Johnson i K. Scholes [1999, s. 74] postrzegają rutyny jako element kultury. J.V. Maanen stwierdza, że kultura oznacza wiedzę, która „tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe działania członków tej kultury” [Maanen 1988, s. 3], co wskazuje na osadzenie rutyn w silnym kontekście kulturowym. Sami ewolucjoniści także dostrzegają istotne zależności pomiędzy ewolucją rutyn a kulturą organizacyjną. Postawy i percepcja uczestników rutyn wpływają bowiem na przyszłe decyzje [Feldman 2000]. Czy jedynie kultura wpływa na rutyny, czy związki te są obustronne i na czym polega ich specyfika, pozostaje kwestią otwartą na polu badań naukowych.

4. Adaptacja organizacyjna

Adaptacja nie jest nowym pojęciem w zarządzaniu, choć wyraźnie widać, że w czasach dynamicznego postępu technologicznego i postępującej globalizacji jej znaczenie, w różnych podejściach badawczych, zdecydowanie rośnie.

Jest to zagadnienie szczególnie ważne w optyce takich tematów, jak organizacyjne uczenie się, zmiany organizacyjne i rozwój [Lin, Hui 1997, s. 113]. Adaptacja organizacyjna uznawana jest za klucz do sukcesu współczesnych organizacji [De Geus 1988], a organizacje muszą się dostosowywać, by nie umrzeć [Wick 1995]. Organizacje, które chcą przetrwać, powinny rozumieć zachodzące w otoczeniu zmiany

i się do nich adaptować [Milliken 1990; Weick 1987]. Ujmując problem metaforycznie, można powiedzieć, że adaptacja staje się lekarstwem na przeżycie organizacji.

W zależności od podejścia, punkt zainteresowania adaptacją organizacyjną jest różny. Behawioryści kładą nacisk na uczenie się organizacji, a podłoże adaptacyjnych zachowań organizacyjnych upatrują w standardowych procedurach operacyjnych [Cyert, March 1963]. W zarządzaniu strategicznym adaptacja do zmian otoczenia i wykorzystywanie okazji są źródłem powodzenia strategii [Miles, Snow 1978]. Ewolucjoniści twierdzą, że organizacje używają rutyn, które rozwijają się w czasie stale, ale stopniowo, w celu adaptacji do zmieniających się warunków [Nelson, Winter 1982]. Rutyny organizacyjne wpływają na dążenie do odkrywania nowości, podtrzymują cechy organizmu i determinują jego przyszłe zachowania (podobnie jak otoczenie). Dyfuzja rutyn organizacyjnych determinuje selekcję i w rezultacie przeżycie lub śmierć organizacji [Nelson, Winter 1982]. Przedstawione, wczesne teorie adaptacyjne opierają się na założeniu, że uczenie się i adaptacja są powolne i stopniowe, a badania koncentrują się bardziej na jej ograniczeniach aniżeli możliwościach. I tak dostrzeżono, że: 1) proces tworzenia nowych zdolności adaptacyjnych jest bardzo trudny i kosztowny [Argyris, Schön 1978], 2) obecne zdolności mogą usztywniać organizację i utrudniać jej adaptację do zmian [Gersick, Hackman 1990], 3) rutyny organizacyjne odnoszą się do podmiotów wspólnie realizujących współzależne działania, jednak w ustabilizowany sposób [Nelson, Winter 1982; Cohen i in. 1996].

W ostatnich latach stabilność rutyn [Pentland i in. 2012] i stopniowa adaptacja [Krats, Zajac 2001] są kwestionowane ze względu na rosnące znaczenie i rangę zmian zewnętrznych. Pojawiają się modele dynamiki otoczenia. Na przykład F.F. Suarez i R. Oliva [2005] zaproponowali cztery wymiary dynamiki zmian w otoczeniu, w których upatrują utylitarnych wartości wzbogacających teorię adaptacji organizacyjnej, a są to: 1) częstotliwość (*frequency*): liczba zakłóceń zewnętrznych w jednostce czasu, 2) zasięg (*amplitude*): wielkość odchylenia od warunków początkowych, spowodowanych zmianami, 3) szybkość (*speed*) zmian w jednostce czasu, 4) zasięg działania/wielkość (*scope*): liczba czynników zewnętrznych jednocześnie dotkniętych zakłóceniami.

N. Kammerlander [2012], na potrzeby swoich badań (*Discontinuous Technological Change*), odwołuje się do czterech wymiarów adaptacji organizacyjnej, akcentowanych w literaturze przedmiotu. Dwa z nich odnoszą się *stricte* do przedmiotu zainteresowania autorki i są to: 1) intensywność (*intensity*): stopień, w jakim organizacja angażuje zasoby w celu odkrywania nowych technologii zamiast reinwestować w dotychczasową technologię i zdolności; inaczej stosunek środków zainwestowanych w nowe technologie do środków zainwestowanych w poprawę istniejącej technologii, oraz 2) wytrzymałość/ciągłość (*stamina*): stopień, w jakim organizacje kontynuują inwestowanie w nową technologię od czasu pierwszej inwestycji; inaczej stosunek środków inwestowanych w nowe technologie do oszczędności wynikających z zaniechania inwestowania po pierwszym niepowodzeniu. Pozostałe dwa wymiary odnoszą się do szeroko eksplorowanych wątków adaptacyjnych i obejmu-

ją: 3) szybkość (*speed*), czyli tempo, w jakim organizacje rozpoznają zmiany i odpowiadają na nie, przy czym czas należy rozumieć jako sumę: czasu planowania, czasu na podejmowanie decyzji, czasu na interpretację oraz czasu na wdrożenie, oraz 4) elastyczność rutyn (*routine flexibility*), czyli stopień, w jakim organizacje zastępują stare rutyny nowymi. Ten ostatni kierunek lokowany jest w podejściu ewolucyjnym i jest szeroko eksplorowany w literaturze anglojęzycznej.

Wyniki badań wskazują, że rutyny się zmieniają. I to nie tylko pod wpływem czynników zewnętrznych, egzogenicznych [Gersick, Hackman 1990], ale także, a może przede wszystkim, uwarunkowań wewnętrznych, endogenicznych [Feldman 2000; Feldman, Pentland 2003; Pentland, Feldman 2008a; 2008b; Pentland i in. 2012; Rerup, Feldman 2011]. Rutyny nie są stabilne w czasie, a czynniki endo- i egzogeniczne mogą zwiększać i zmniejszać różnorodność sekwencyjnego działania tych wzorców [Bilinger, Becker, Gorski 2014].

Już wcześniej dostrzeżono, że w organizacjach istnieje tendencja do inercji strukturalnej [Hannan, Freeman 1977], co oznacza, że zwykle wewnątrz organizacji nie zmienia się znacząco pomimo zmian w otoczeniu [Milliken 1990], w czym tkwi źródło niepowodzeń i śmierci instytucji. Zasygnalizowało to problem adaptacji wewnętrznej (ludzi do organizacji) w powiązaniu z zewnętrzną adaptacją (organizacji do otoczenia). M.W. Meyer [1994, s. 109–116] zauważył, że adaptacja wewnętrzna może wystąpić niezależnie od tego, co dzieje się w otoczeniu zewnętrznym. Może być spójna z adaptacją zewnętrzną lub wręcz przeciwnie. Ewolucja organizacji może być zatem napędzana zarówno adaptacją wewnętrzną, jak i brakiem adaptacji, nieprzystosowaniem organizacji do otoczenia. W sytuacji turbulencji otoczenia autor ten sugeruje koncentrację wysiłków menedżerskich na adaptacji zewnętrznej.

Kontekst zmian wewnętrznych i zewnętrznych w rozwoju organizacji był też od początku mocno akcentowany przez prekursorów nurtu kulturowego w zarządzaniu [Schein 1985; 1992]. Przedstawiona wcześniej istota kultury organizacyjnej wskazuje też na endo- i egzogeniczne siły sprawcze dynamiki zjawiska kulturowego. Kluczowymi czynnikami adaptacji stają się: integracja wewnętrzna (w odniesieniu do uczestników kultury) i adaptacja zewnętrzna (w odniesieniu do otoczenia).

E.H. Schein określił kulturę organizacyjną jako „wzorzec podstawowych założeń wynalezionych, odkrytych czy wypracowanych przez daną grupę w trakcie uczenia się metod radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, aby uznać je za prawomocne, a przez to, aby nowi członkowie uczyli się ich jako poprawnych sposobów postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Schein 1985, s. 6; 1992, s. 9]. Kultura stanowi więc istotny aspekt badań nad procesami ewolucyjnego rozwoju. Według E.H. Scheina, integracja wewnętrzna i adaptacja zewnętrzna to dwa podstawowe źródła rozwoju kultur [1992], które, jak wcześniej stwierdzono, stanowią silny kontekst ewolucji rutyn.

Adaptacja zewnętrzna odzwierciedla ewolucyjne podejście do kultury organizacji i sugeruje, że kultura rozwija się i utrzymuje, ponieważ pomaga organizacji prze-

trwać. Ważna jest też integracja wewnętrzna i stosowane praktyki organizacyjne. Integracja wewnętrzna oznacza wspólnie podzielane wartości kulturowe.

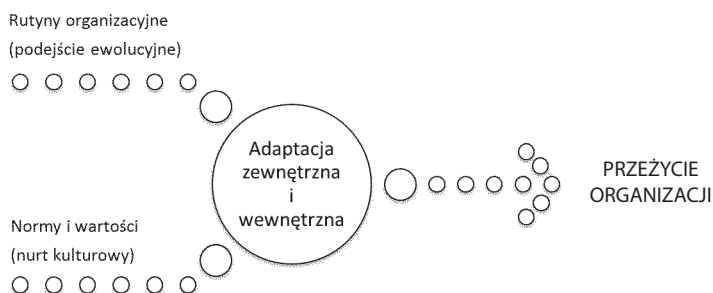
E.H. Schein [1985, s. 50] podkreśla, że procesy formowania się kultury są w istocie procesami formowania się grupy. Jest to proces kształtowania się podzielanych przez członków danej zbiorowości wzorów myślenia, wierzeń, uczuć i wartości, decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Integracja zwiększa poczucie bezpieczeństwa i redukuje stres związany z koniecznością przystosowania się do nowej i/lub niestabilnej sytuacji; konsekwencją jest mobilizacja do działania, silniejsza motywacja, aktywność, a zatem szybsza adaptacja do otoczenia. Integracja wewnętrzna jest w tym ujęciu drogą do adaptacji zewnętrznej.

W zakresie integracji wewnętrznej Schein proponuje koncentrację na: 1) wspólnym języku, 2) jasno wyznaczonych granicach grupy (wejścia i wyjścia z niej), 3) opracowaniu norm bliskości i przyjaźni, 4) regułach rozdzielania nagród i kar, 5) wyjaśnianiu przyjętej ideologii. Niezbędne elementy adaptacji zewnętrznej to z kolei: 1) misja i strategia, 2) wspólne cele i 3) droga rozwoju konsensusu w osiąganiu celów, 4) konsensus w zakresie oceny wyników (zaufanie do siebie, informacji zewnętrznych, twardych danych oraz 5) korekta działania (konsensus w zakresie wpływu na zmiany).

5. Zakończenie

W opracowaniu podjęto zagadnienie dynamiki i mechanizmów rozwoju organizacji. Dynamika jest ściśle związana z ewolucją rutyn organizacyjnych, której tory decydują o przeżyciu organizacji. Warunkiem przeżycia jest adaptacja, uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, zatem przedmiotem zainteresowania ewolucjonistów staje się adaptacja zewnętrzna i wewnętrzna. Rutyny organizacyjne i ich ewolucja uwikłane są w silny kontekst kulturowy. Kultura organizacyjna jest pozostałością, produktem procesu uczenia się. W tym znaczeniu jest ona nie tylko punktem oparcia i dostarcza sensu w teraźniejszości, jest także wynikiem funkcjonalnie skutecznych decyzji z przeszłości [Schein 1992, s. 68]. Kultura stanowi więc istotny element adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej. Można stwierdzić, że dynamika rutyn organizacyjnych, osadzonych w kontekście kultury organizacyjnej, ma szczególne znaczenie dla zdolności adaptacji organizacyjnej, a zatem jego przeżycia (rys. 1).

Adaptacja jest różnie pojmowana w zależności od przyjętej perspektywy epistemologicznej. Różne ujęcia mogą się wzajemnie uzupełniać, tak jak w podejściu ewolucyjnym i kulturowym, uzasadniając łączenie paradygmatów. Sam charakter obiektów badań w obu perspektywach, wiązany z takimi cechami, jak emergencja, holizm, dynamika, ostatecznie wskazuje na nieprzewidywalność i ograniczoną racjonalność ewolucji. Świadomość uwikłania rutyn w kontekst kulturowy oraz ranga adaptacji wewnętrznej, nie tylko zewnętrznej, powinna ułatwić zrozumienie mechanizmów przeżycia. Zarówno rutyny organizacyjne, jak i kultura organizacji mogą być albo źródłem bezwładności (inercji), braku elastyczności, albo też źródłem ada-



Rys. 1. Istota przeżycia organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym

Źródło: opracowanie własne.

ptacji i szybkiej reakcji. Mogą być jednocześnie źródłem zmian i stabilizacji, jako że są to zjawiska pozostające w ścisłych zależnościach. Przewiduje się, że podejście ewolucyjne będzie ściśle łączone z zagadnieniem kultury organizacyjnej w celu wyjaśnienia mechanizmów dynamiki organizacyjnej [Steele, Jordan, Cochrane 2010], chociaż nadal brakuje szczegółowych opracowań w tym zakresie.

Literatura

- Argyris C., Schön D., 1978, *Organisational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley, Boston (Mass.).
- Astley W.G., Van de Ven A.H., 1983, *Central perspectives and debates in organizational theory*, Administrative Science Quarterly, no. 28.
- Becker M.C., 2004, *Organizational routines: A review of the literature*, *Industrial and Corporate Change*, 13 (4), s. 643–677.
- Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., 2005, *The impact of virtual simulation tools on problem-solving and new product development organization*, *Research Policy* (Elsevier), 34(9), s. 1305–1321.
- Bennet A., Bennet D., 2003, *Designing the knowledge organization of the future: The intelligent complex adaptive system*, [w:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management, International handbooks on information systems*, Springer, Berlin, Chapter 62, s. 623–638.
- Billinger S., Becker M., Gorski W., 2014, *Stability of organizational routines and the role of authority*, paper presented at the DRUID Society Conference, June 16–18, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., 1996, *Routines and other recurrent action patterns of organizations: Contemporary research issues*, *Industrial and Corporate Change*, 5, s. 653–698.
- Cyert R.M., March J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs-New York.
- De Geus A.P., 1988, *Planning as learning*, *Harvard Business Review*, 66 (2), s. 70–74.
- Dosi G., Nelson R., Winter S.G., 2000, *Introduction: the nature and dynamics of organisational capabilities*, [w:] G. Dosi, R. Nelson, S.G. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, s. 1–22.
- Dosi G., Teece D.J., Winter S.G., 1992, *Toward a theory of corporate coherence: Some preliminary remarks*, [w:] G. Dosi, R. Giannetti, P.A. Toninelli (eds.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Clarendon Press, Oxford, s. 185–211.

- Eriksen T.H., 2009, *Małe miejsca – wielkie sprawy. Wprowadzenie do antropologii społecznej i kulturowej (Small Places – Large Issues)*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa.
- Feldman M.S., 2000, *Organizational routines as a source of continuous change*, *Organization Science*, 11 (6), s. 611–629.
- Feldman M.S., Orlikowski W.J., 2011, *Theorizing practice and practicing theory*, *Organization Science*, 22(5), s. 1240–1253.
- Feldman M.S., Pentland B.T., 2003, *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, *Administrative Science Quarterly*, 48, s. 94–118.
- Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (eds.), 1985, *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills.
- Gersick C.J., Hackman R.J., 1990, *Habitual routines in task-performing groups*, *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 47 (1), s. 65–97.
- Goffee R., Jones G., 1996, *What holds the modern company together?*, *Harvard Business Review*, November–December.
- Goffee R., Jones G., 1998, *The Character of a Corporation*, Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York.
- Hannan M.T., Freeman J., 1977, *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, 82, s. 929–964.
- Hodgson G.M., Knudsen T., 2004, *The firm as an interactor: Firms as vehicles for habits and routines*, *Journal of Evolutionary Economics*, 14 (3), s. 281–307.
- Hofstede G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Sage, London.
- Johnson G., Scholes K., 1999, *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kammerlander N., 2012, *Organizational Adaptation to Discontinuous Technological Change: The Effects of Family Influence and Organizational Identity. A conceptual and qualitative empirical study*, Dissertation University of Bamberg, Bamberg.
- Koźmiński A.K., 1982, *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., Stańczyk S., 2008, *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 19–29.
- Lin Z., Hui Ch., 1997, *Adapting to the changing environment: A theoretical comparison of decision making proficiency of lean and mass organization systems*, *Computational & Mathematical Organization Theory* 3 (2), Kluwer Academic Publishers. Manufactured in the Netherlands, Dordrecht, s. 113–142.
- Maanen J.V. van, 1988, *Tales of the Field. On writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- Meyer M.W., 1994, *Turning evolution inside the organization*, [w:] J.A.C. Baum, J.V. Singh (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, s. 109–116.
- Milagres R., 2009, *Routines and Networks: The Genolyptus Case*, XXXIII Encontro da ANPAD, Sao Paulo.
- Miles R.E., Snow C.C., 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Milliken F.J., 1990, *Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics*, *Academy of Management Journal*, 33 (1), s. 42–63.
- Nelson R.R., Winter S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Pentland B.T., Feldman M.S., 2008a, *Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action*, *Information and Organization*, Issue 18, s. 235–250.
- Pentland B.T., Feldman M.S., 2008b, *Issues in empirical field studies of organizational routines*, [w:] M.C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, s. 281–300.

- Pentland B.T., Feldman M.S., Becker M.C., Liu P., 2012, *Dynamics of organizational routines: A generative model*, *Journal of Management Studies*, 49 (8), s. 1484–1508.
- Pentland B.T., Rueter H., 1994, *Organisational routines as grammars of action*, *Administrative Sciences Quarterly*, 39, s. 484–510.
- Rerup C., Feldman M.S., 2011, *Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning*, *Academy of Management Journal*, 54 (3), s. 577–610.
- Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein E.H., 1992, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schultze U., Orlikowski W.J., 2004, *A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies*, *Information System Research* 15, s. 87–106.
- Sikorski Cz., 1986, *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk S., 2015, *Dr Jakylle i Mr Hide rutyn organizacyjnych: dwa oblicza rutyn organizacyjnych*, *Marketing i Rynek*, 5, s. 870–884.
- Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., 2015, *Emergent nature of routines*, Second WINIR Conference, Rio de Janeiro, Brazil.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., 2015, *Routines: To everything there is a season*, Proceedings from 15th EURAM Conference “Uncertainty is a great opportunity”, Warsaw.
- Steele J., Jordan P., Cochrane E., 2010, *Evolutionary approaches to cultural and linguistic diversity*, *PHILOSOPHICAL TRANSACTIONS OF THE ROYAL SOCIETY B*, 365 (1559), s. 3781–3785, doi:10.1098/rstb.2010.0202.
- Suarez F.F., Oliva R., 2005, *Environment change and organizational transformation*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 6, s. 1017–1041.
- Teece D.J., Pisano G., 1994, *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, *Industrial and Corporate Change*, 3, s. 537–556.
- Trice H.M., Beyer J.M., 1993, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Weick K.E., 1987, *Organizational culture and high reliability*, *California Management Review*, 29 (2), s. 112–127.
- Wick C.W., 1995, *From ideas to action: Creating a learning organization*, *Human Resource Management*, 34 (2), s. 299–311.