

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

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 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wieczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## ORIENTACJA ORGANIZACJI NA UCZENIE SIĘ A ZMIANA RUTYN

---

**Streszczenie:** Podjęte w opracowaniu rozważania dotyczą zmiany rutyn (*routines*) na drodze organizacyjnego uczenia się. Procesie, w którym doświadczenie zmienia zachowanie danej grupy ludzi. Zagadnienie zmiany rutyn organizacyjnych pozostaje od wielu lat jednym z najistotniejszych problemów badawczych. Celem artykułu było wskazanie – z perspektywy organizacji zorientowanej na uczenie się – po pierwsze, zmiany rutyn jako efektu organizacyjnego uczenia się, a po drugie, jako podstawy procesu zastępczego uczenia się (*vicarious learning process*).

**Słowa kluczowe:** organizacyjne uczenie się, rutyny, orientacja na uczenie się.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.63

### 1. Wstęp

Istnieje wiele czynników zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu, które ustawicznie zmieniają warunki działania i wymagania stawiane członkom organizacji. Zmianie ulegają formy organizacyjne i realizowane w nich procesy zarządzania. Ewoluuje także dorobek nauk o zarządzaniu, podlegający tym samym prawom, które rządzą rozwojem innych dyscyplin naukowych. Jedną z jego istotnych właściwości jest nieciągłość procesu rozwoju. Okresy przyspieszonego rozwoju, rodzenia się nowych, oryginalnych idei przeplatają się z okresami stagnacji lub co najwyżej pogłębionych eksploracji i operacjonalizacji rozwiązań proponowanych w ramach tych idei. W ten sposób tradycyjne idee są zastępowane lub uzupełniane kolejnymi ideami. Idee te są pewnymi, na ogół dość powszechnie uznawanymi, wyobrażeniami o tym, jakie podstawowe wyróżniające cechy mieć powinien system zarządzania przedsiębiorstwem, na jakie wartości i zasady powinien być ukierunkowany, jakie powinien spełniać warunki. A oparte na nich teoretyczno-metodologiczne kierunki dociekań i ich rezultaty, a także towarzyszące im kierunki działań w praktyce gospodarczej można określać mianem orientacji<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, Wrocław 2008, s. 51-57.

Z obecnej perspektywy jedną z historycznie najmłodszych wydaje się orientacja na uczenie się. Orientacja na uczenie się to „proces pozyskiwania, rozpowszechniania i wspólnej interpretacji informacji, zwiększający zarówno indywidualną, jak i organizacyjną efektywność ze względu na bezpośredni jego wpływ na wyniki”<sup>2</sup>. Takie ukierunkowanie organizacji pozwala jej być przezorną strategicznie, umożliwia redukcję szoków wywołanych radykalnymi zmianami, podwyższa adaptacyjność oraz innowacyjność i wpływa pozytywnie na jej efektywność<sup>3</sup>. Stąd orientację na uczenie się można uznać za krytyczny nośnik powodzenia organizacji<sup>4</sup>.

Powszechnie uważa się, że w efekcie organizacyjnego uczenia następuje zmiana rutyn, a modyfikowanie rutyn oznacza, że w organizacji zachodzi proces uczenia się<sup>5</sup>. Jednak nie zawsze tak musi być. Rutyny mogą się zmienić wskutek ich zapożyczenia z innej organizacji. Pod wpływem ich zastosowania organizacja uczy się. W wypadku, gdy organizacja zmienia rutyny, czerpiąc z doświadczeń innych, to w istocie przechodzi zastępczy (używany zamiast własnego uczenia się lub wyrównujący brak własnego uczenia się) – wobec własnego – proces uczenia się (*vicarious learning process*) lub wyrównujący luki we własnym uczeniu się. Przejmowanie rutyn sprawdzonych w innych organizacjach pozwala osiągać oczekiwane wyniki<sup>6</sup>.

Powyższe skłania do przeprowadzenia rozważań na temat zapożyczania rutyn przez organizacje zorientowane na uczenie się.

Celem artykułu jest wskazanie – z perspektywy organizacji zorientowanej na uczenie się – zmiany rutyn raz jako efektu organizacyjnego uczenia się, a innym razem jako podstawy zastępczego uczenia się.

Pytanie o to, jak zmieniane są rutyny organizacyjne, pozostaje od wielu lat jednym z najistotniejszych problemów badawczych<sup>7</sup>. Problem ten jest ważny z punktu widzenia zarządzania strategicznego. Wiadomo bowiem, że podstawą strategii jest pewien spójny i powtarzalny w czasie wzorzec postępowania, który reguluje decyzje i działania organizacji<sup>8</sup>.

---

<sup>2</sup> N. Kaya, J. Patton, *The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: An empirical study of Turkish firms*, „Journal of International Development” 2011, vol. 23, s. 206.

<sup>3</sup> M. Bratnicki, *Trwałość i elastyczność organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 48.

<sup>4</sup> Tamże, s. 48.

<sup>5</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 48.

<sup>6</sup> G. Szulanski, *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, s. 27-43.

<sup>7</sup> K. Obłój, T. Obłój, *Dynamizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 246.

<sup>8</sup> Tamże, s. 245.

Wiele decyzji znajduje odzwierciedlenie w rutynowych sposobach, według jakich ludzie robią to, co mają robić<sup>9</sup>.

## 2. Orientacja na uczenie się – zarys koncepcji

Organizacyjne uczenie się to mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do pozyskiwania i tworzenia wiedzy, usprawnianiu rutyn organizacyjnych, zapominaniu nieużytecznej wiedzy, odnajdywaniu i tworzeniu szans<sup>10</sup>. W tym procesie członkowie organizacji na podstawie doświadczeń własnych oraz innych osób pomnażają wspólnie wartość wiedzy. Istotnym elementem tej koncepcji są kultura i wartości zachęcające do uczenia się<sup>11</sup>. Efektywne uczenie się organizacji w dużym stopniu zależy od rozwijania postaw uczestników organizacji w kierunku uczenia się.

Wyrazem tych dążeń może być zastosowanie nowych modeli mentalnych, wymiana wiedzy, otwartość, wprowadzenia nowych metod zachęcających pracowników do odrzucania przestarzałej wiedzy. Stwarza to warunki zachęcające pracowników do kwestionowania istniejących prawd i *status quo*<sup>12</sup>.

Orientacja na uczenie się może być postrzegana także jako stopień, w jakim organizacja stawia sobie pytanie, czy dotychczasowe przekonania i zasady rzeczywiście przyczyniają się do maksymalizacji wyników<sup>13</sup>. Dodatkowo uczenie się oznacza tworzenie i wykorzystywanie wiedzy jako dźwigni dla konkurencyjności organizacji. Orientacja na uczenie się ma wpływ na to, jakiego rodzaju informacje są zbierane, jak interpretowane, oceniane i w jaki sposób uczestnicy dzielą się nimi między sobą. W istocie orientacja na uczenie się odzwierciedla obecność wartości, które wpływają na skłonność organizacji do proaktywnego rozwijania nowej wiedzy i podważania *status quo*<sup>14</sup>.

W wielu badaniach stwierdzono, że orientacja na uczenie się, wsparta organizacyjnym klimatem uczenia się<sup>15</sup>, ma bezpośredni i pozytywny wpływ na innowacyj-

---

<sup>9</sup> A.H. Van De Ven, A. Lifschitz, *Rational and reasonable microfoundations of markets and institutions*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 2, s. 156-172.

<sup>10</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 149.

<sup>11</sup> M. Popper, R. Lipshitz, *Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility*, „Management Learning” 2000, vol. 31, no. 2, s. 181-196.

<sup>12</sup> S.F. Slater, J.C. Narver, *Intelligence generation and superior customer value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2000, vol. 28, no. 1, s. 120-127.

<sup>13</sup> N. Kaya, J. Patton, wyd. cyt., s. 204-219.

<sup>14</sup> S.F. Slater, J.C. Narver, wyd. cyt., s. 120-127; J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 4, s. 305-318; C. Moorman, A. Miner, *Organizational improvisation and organizational memory*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 698-724.

<sup>15</sup> N. Kaya, J. Patton, wyd. cyt., s. 204-219.

ność organizacji<sup>16</sup>. Ponadto ukierunkowanie na uczenie się znajduje odzwierciedlenie w zwiększonych wysiłkach uczestników organizacji do aktywnego rozwijania repertuaru swoich umiejętności technicznych i społecznych, a więc uczenia się m.in. nowych, lepszych sposobów interakcji z klientami<sup>17</sup>.

Powyższe poglądy badaczy organizacyjnego uczenia się odsłaniają, że jest to konstrukt trudny do zdefiniowania i operacjonalizacji. Większość z nich, choć używa różnych wymiarów do pomiaru tego konstruktu, to traktuje go jako pojęcie zagregowane<sup>18</sup>, w którego strukturze można wyróżnić następujące wymiary<sup>19</sup>:

- zaangażowanie w uczenie się,
- wspólna wizja,
- otwartość umysłu,
- międzyorganizacyjna wymiana wiedzy.

Charakterystyka tych wymiarów stanowi krok na drodze do pełnego zrozumienia organizacyjnego uczenia się.

Zaangażowanie w uczenie się oznacza, jaką wartość dla organizacji ma uczenie się i jak jest ono w niej wspierane. To zaangażowanie staje się podstawową wartością, by organizacja mogła podążać w kierunku uczenia się. Dzięki tej wartości organizacja może wspierać kulturę uczenia się. Jeśli organizacja przykłada małą wagę do uczenia się, prawdopodobnym tego skutkiem będzie niewielki poziom uczenia się. Zaangażowanie w uczenie się jest warunkiem lepszego zrozumienia zmieniającego się otoczenia organizacji w czasie, a związane jest z<sup>20</sup>:

- zasadami uczenia się,
- umiejętnościami myślenia,
- kulturą nastawioną na uczenie się.

Uczenie się powoduje, że organizacje stają się refleksyjne, to znaczy, że odczuwają potrzebę i mają możliwość zrozumienia przyczyn i skutków ich działań<sup>21</sup>.

Modele mentalne, za pomocą obrazów opisujących, jak działa świat, ograniczają działania ludzi do znanych sposobów myślenia<sup>22</sup>. Sukcesy i porażki z przeszłości wspierają tworzenie tych modeli w zakresie tego, jak działa rynek. W miarę upływu czasu, jeśli organizacja nie przeciwstawi się im, te modele mogą okazać się już nie-

---

<sup>16</sup> G.T.M. Hult, R.F. Hurley, G.A. Knight, *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, „Industrial Marketing Management” 2004, vol. 34, no. 33, s. 429-438.

<sup>17</sup> T. Henning-Thurau, C. Thurau, *Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention*, „International Journal of Service Industry Management” 2004, vol. 15, no. 5, s. 460-478.

<sup>18</sup> R.J. Calantone, S.T. Cavusgil, Y. Zhao, *Learning orientation, firm innovation capability and firm performance*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31, no. 6, s. 515-524.

<sup>19</sup> J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, wyd. cyt., s. 305-318; C. Moorman, A. Miner, wyd. cyt., s. 698-724.

<sup>20</sup> J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, wyd. cyt., s. 305-318.

<sup>21</sup> Tamże, s. 305-318.

<sup>22</sup> G.S. Day, P. Nadungadi, *Managerial representation of competitive advantage*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, s. 31-44.

prawdziwe. W związku z tym można sądzić, że otwartość członków organizacji na uczenie się jest powiązana z oduczaniem się (*unlearning*)<sup>23</sup>. Gdy organizacje aktywnie zadają pytanie, jak długo przechowywać „stare” rutyny, założenia i przekonania, oznacza to, że są w fazie oduczania się. Otwartość umysłu jest konieczna, by możliwe było podjęcie działań związanych z oduczaniem się organizacji. Oduczanie się, czyli proces, w którym organizacje pozbywają się wiedzy (w tym założeń i modeli mentalnych) w celu dostosowania się do przyjęcia nowych informacji i zachowań, stanowi integralną część procesu uczenia się organizacji<sup>24</sup>. Przytoczona definicja organizacyjnego oduczania się odnosi się do procesu, który obejmuje dwa podstawowe etapy. Pierwszy, odrzucenie tych idei, norm, wartości i rutyn organizacyjnych, które zostały wcześniej przyjęte, a które obecnie stały się nieaktualne, mylące, zbędne lub niepotrzebne. Drugi, wprowadzający nowe idee, normy, wartości i rutyny, które są bardziej odpowiednie do obecnej sytuacji konkurencyjnej. Dlatego organizacyjne oduczanie odnosi się do porzucenia starych rutyn organizacji, aby zrobić miejsce dla nowych<sup>25</sup>. W tym procesie z pamięci organizacyjnej muszą zostać usunięte dotychczasowe wartości i rutyny<sup>26</sup>. Stąd organizacyjne oduczanie jest mechanizmem eliminującym zbędne – z aktualnej perspektywy – elementy z pamięci organizacyjnej<sup>27</sup>. Stąd też oduczanie się jest „sercem” zmian organizacyjnych<sup>28</sup>.

W pewnym sensie uczenie się i oduczanie się są dwoma rodzajami zmian organizacyjnych<sup>29</sup>. Jeśli organizacja nie realizuje starych rutyn, nie oznacza to wcale, że znajduje się na ścieżce organizacyjnego oduczania<sup>30</sup>. Przykładowo, jeżeli członkowie organizacji przestali coś robić (bo zapomnieli), nie oznacza to organizacyjnego oduczania. Warunkiem oduczania się, jest wystąpienie tego procesu zarówno na poziomie jednostki, jak i na poziomie organizacji<sup>31</sup>.

Kolejnym wymiarem orientacji organizacji na uczenie się jest wspólna wizja, co oznacza, że cała organizacja skupia się na uczeniu się. Bez wspólnej wizji, uczenie

---

<sup>23</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 127-128.

<sup>24</sup> C.G. Mieres, J.Á.L. Sánchez, M.L.S. Vijande, *Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning*, „International Journal of Management” 2012, vol. 29 no. 4, s. 403-429.

<sup>25</sup> E.W.K. Tsang, S.A. Zahra, *Organizational unlearning*, „Human Relations” 2008, vol. 61, no. 10, s. 1435-1462.

<sup>26</sup> C. Moorman, A.S. Miner, *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, „Journal of Marketing Research” 1997, vol. 34, s. 91-106.

<sup>27</sup> H. Bresman, *Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, no. 1, s. 35-61.

<sup>28</sup> J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, wyd. cyt. s. 305-318.

<sup>29</sup> C.G. Mieres, J.Á.L. Sánchez, M.L.S. Vijande, wyd. cyt., s. 403-429.

<sup>30</sup> E.W.K. Tsang, S.A. Zahra, wyd. cyt., s. 1435-1462.

<sup>31</sup> C.G. Mieres, J.Á.L. Sánchez, M.L.S. Vijande, wyd. cyt., s. 403-429.

się członków organizacji jest mniej prawdopodobne, by miało znaczenie dla organizacji<sup>32</sup>.

Organizacje działające bez wizji zwykle mają na tyle zróżnicowane „światy myślowe”, że nawet w sytuacji, gdy pracownicy pracują w zespołach, ich „światy myślowe”, zamknięte w obrębie reprezentowanych przez nich obszarów funkcjonalnych organizacji, umożliwiają im jedynie krótkowzroczne interpretacje<sup>33</sup>. Współpraca w projekcie sprowadza się więc zazwyczaj do przedstawienia rozbieżnych poglądów. Takie rozbieżności osłabiają możliwość opracowania przez kadre kierowniczą odpowiedzi na trendy rynkowe i wstrząsy w otoczeniu. Możliwości te stanowią prawdziwy test dla zdolności organizacji. W krótkim okresie orientacja na uczenie się ma bezpośredni wpływ na jakość i ilość przetwarzania informacji (generowania i rozpowszechniania informacji), pośrednio zwiększając dynamikę programów marketingowych. Z kolei w długookresowej perspektywie wzrost orientacji na uczenie się wpływa na jakość interpretacji informacji i na ich zapamiętywanie (gromadzenie). Ulepszenie przetwarzania informacji wpływa na sumę wszystkich efektów rynkowych, a co za tym idzie – pośrednio zwiększa efekty organizacji<sup>34</sup>.

Międzyorganizacyjne dzielenie się wiedzą jest definiowane jako zbiorowe przekonanie i rutynowe zachowanie uczestników organizacji związane z potrzebą rozprzestrzeniania się wiedzy wśród różnych organizacji. W związku z tym organizacje muszą potrafić pozyskiwać wiedzę od partnerów i z innych źródeł zewnętrznych<sup>35</sup>. Stąd też, jeśli organizacje chcą zorientować się na uczenie, powinny inwestować w rozwój zdolności absorpcyjnej, która zwiększy szybkość, z jaką mogą się uczyć<sup>36</sup>, a więc poszukiwać i przyswajając nową wiedzę<sup>37</sup>. Organizacyjne uczenie się uważa się bowiem za pochodną zdolności absorpcyjnej danej organizacji<sup>38</sup>.

Zasoby, które są przeznaczane na uczenie się organizacji, należy traktować jako inwestycje, które prawdopodobnie nie przełożą się natychmiastowo na zyski, a których z tego rodzaju inwestycji można oczekiwać w średnio-, i długoterminowej perspektywie<sup>39</sup>.

<sup>32</sup> J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, wyd. cyt., s. 305-318.

<sup>33</sup> Tamże, s. 305-318.

<sup>34</sup> Tamże.

<sup>35</sup> C.M. Fiol, M.A. Lyles, *Organizational learning*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, s. 803-813; R.M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 77, s. 109-122; J.G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, s. 71-87.

<sup>36</sup> M.A. Schilling, *Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 2, s. 387-398.

<sup>37</sup> P.J. Lane, B. Koka, S. Pathak, *The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 4, s. 833-863.

<sup>38</sup> L.J. Gutiérrez, O.F. Bustinza, V. Barrales Molina, *Six sigma, absorptive capacity and organisational learning orientation*, „International Journal of Production Research” 2012, vol. 50, no. 3, s. 661-675.

<sup>39</sup> S.F. Slater, J.C. Narver, wyd. cyt., s. 120-127.



Warto dodać, że wyniki badań dowodzą, że istnieje silna dodatnia korelacja między orientacją organizacji na uczenie się a innowacjami<sup>40</sup>.

Wspólna wizja oraz międzyorganizacyjne dzielenie się wiedzą wyznaczają organizacji kierunek na uczenie się. W przeciwieństwie do zaangażowania i otwartości, które określają intensywność uczenia się.

W związku z powyższym ważne jest, by zagregowany konstrukt orientacji na uczenie się obejmował zarówno wymiary określające kierunek, jak i intensywność organizacyjnego uczenia się<sup>41</sup>.

Organizacyjne uczenie się zachęca do zmiany zachowań uczestników organizacji<sup>42</sup>, a więc do zmiany rutyn.

### 3. Zmiana rutyn efektem organizacyjnego uczenia się

Rutyny organizacyjne to powtarzalne zachowania członków organizacji<sup>43</sup>. Biorąc pod uwagę takie rozumienie rutyny, można stwierdzić, iż określa ona interakcje pomiędzy członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania oraz sposób wzajemnych zachowań<sup>44</sup>. Oparta jest przede wszystkim na powtarzalności zachowań, które odnoszone są do rekurencyjnego wzoru interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji, a nie ich efektu<sup>45</sup>. Ponadto jest to bardzo pomocne, by móc widzieć rutyny jako plany oraz idee bądź jako ustrukturyzowane obrazy zachowań ludzi zaangażowanych w realizację planu.

Rutyny odnoszą się bezpośrednio do działalności operacyjnej, bieżącej organizacji. Rutyny operacyjne, jako że zmieniają się powoli, stabilizują działania organizacji<sup>46</sup>. Tradycyjnie rutyny postrzegane są jako „pamięć organizacji”<sup>47</sup>, w której nagromadzone zostały zasady i praktyki pozwalające zmniejszyć dystans poznawczy

---

<sup>40</sup> S.F. Slater, J.C. Narver, *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, no. 3, s. 63-74; J.M. Baker, W.E. Sinkula, *The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, vol. 27, no. 4, s. 411-427; N. Kaya, J. Patton, wyd. cyt., s. 204-219.

<sup>41</sup> J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier, wyd. cyt., s. 305-318.

<sup>42</sup> M. Jumpapang, P. Ussahawanitchakit, *Marketing learning orientation, service innovation, customer value creation and marketing profitability: An empirical study of hotel business in Thailand*, „International Journal of Business Research” 2012, vol. 12, no. 4, s. 1-20.

<sup>43</sup> H. Bresman, wyd. cyt., s. 35-61.

<sup>44</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 144.

<sup>45</sup> J. Strużyna, *Pomiędzy idio i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, s. 81.

<sup>46</sup> J.A. Howard-Grenville, *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 6, s. 620.

<sup>47</sup> R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963, s. 101, za: J.A. Howard-Grenville, wyd. cyt., s. 618-636.

pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacji, przez co mogą one lepiej radzić sobie z niepewnością i złożonością zjawisk<sup>48</sup>.

Pomimo zmian w rutynach, często mogą one zachowywać swoją oryginalną postać<sup>49</sup>. Literatura wskazuje, że niekiedy rutyny organizacyjne mają niską akceptację ze strony uczestników organizacji, przez co nie są one w pełni przez nich wykonywane. Ci zaś, którzy realizują je, w istocie działając na bazie swoich wcześniejszych doświadczeń, dopasowują swoje działania do oczekiwanych od nich wyników<sup>50</sup> lub zmieniają powtarzalne zachowania pod wpływem organizacyjnego (zbiorowego) procesu uczenia się<sup>51</sup>.

Rutyny i wiedza są ze sobą ściśle powiązane. Ewolucjonizm wyróżnia w przedsiębiorstwie rutyny<sup>52</sup>, czyli sposoby działania wykształcone wskutek narastania doświadczenia organizacji. Wobec tego procesem leżącym u podstaw rutyn jest organizacyjne uczenie się<sup>53</sup>. Rutyna organizacyjna jest formą wiedzy<sup>54</sup> odzwierciedlaną w zachowaniach<sup>55</sup> wielu współzależnych uczestników organizacji<sup>56</sup>. Dzięki nim dokonuje się więc przemiana wiedzy niejawnej (*implicite*) w wiedzę jawną (*explicite*)<sup>57</sup>. Chociaż rutyny istnieją również na poziomie indywidualnym, to rozważania w niniejszym opracowaniu skupiają się wyłącznie na rutynach organizacyjnych. Pojęcie rutyny ma więc jasno zidentyfikowane granice. Pojęcie wiedzy organizacyjnej jest bardziej niejednoznaczne, dlatego wydaje się oparte na kategorii wiedzy<sup>58</sup> niekodyfikowanej<sup>59</sup>, a nie na wiedzy w ogóle.

W procesie zmiany rutyn, grupa ucząc się, przejmuje wiedzę, którą następnie osadza w nowo wprowadzonych rutynach. Zmiana rutyn nie następuje więc w odpowiedzi na popełniony pojedynczy błąd.

---

<sup>48</sup> M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, 2002, vol. 13, s. 339-351.

<sup>49</sup> M.S. Feldman, B.T. Pentland, *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48, s. 94-118.

<sup>50</sup> M.S. Feldman, *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11, s. 611-629.

<sup>51</sup> A.C. Edmondson, R.M. Böhrer, G.P. Pisano, *Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals*, „Administrative Science Quarterly” 2001, vol. 46, s. 685-716.

<sup>52</sup> E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 101-109.

<sup>53</sup> W. Czakon, wyd. cyt., s. 142-143.

<sup>54</sup> M. Zellmer-Bruhn, *Interruptive events and team knowledge acquisition*, „Management Science” 2003, vol. 49, s. 514-528.

<sup>55</sup> M. Zollo, S.G. Winter, wyd. cyt., s. 339-351.

<sup>56</sup> M.C. Becker, *Organization routines: A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, vol. 13, s. 643-677.

<sup>57</sup> K. Oblój, T. Oblój, wyd. cyt., s. 246.

<sup>58</sup> C.B. Bingham, K.M. Eisenhardt, *Rational heuristics: The „simple rules” that strategists learn from process experience*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, s. 1437-1464.

<sup>59</sup> B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, s. 383-397.

Jednakże rutyny mogą wywoływać negatywne konsekwencje dostrzegalne w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym (zbiorowym). W wymiarze indywidualnym, negatywnymi efektami rutynowego wykonywania zadań, mogą być beźmyślność i brak koncentracji uwagi na zmianach, jakie zachodzą w środowisku wykonywanych zadań<sup>60</sup>.

Na poziomie organizacji lub zespołu efekty takie to m.in. niewłaściwa realizacja rutyn bądź nadmierne przywiązanie do nich w sytuacji, gdy wyniki mogłyby być lepsze, gdyby zaniechano lub zmieniono rutyny<sup>61</sup>.

Przez efekt doświadczenia, wprawy w sprawnym, zbiorowym realizowaniu mało optymalnego procesu rutyny prowadzą wprawdzie do satysfakcjonującej efektywności, ale uporczywie odrzucają lepsze, doskonalsze wzorce działania. Obniżają w ten sposób efektywność organizacji, opóźniają jej reakcje na zmiany w otoczeniu, a w skrajnym wypadku obniżają możliwości przetrwania. Rutyna i rutynizacja używały więc w języku potocznym także znaczenie pejoratywne, jako wyraz patologicznych skutków funkcjonowania organizacji. Implikacje teoretyczne i menedżerskie takiego stanu rzeczy są poważne. Rutynizacja może tłumaczyć zarówno sukces, jak i porażkę organizacji, o czym wspomniano już w opracowaniu.

Uważa się, że rutyny mogą być realizowane z powodzeniem w organizacjach działających w złożonych warunkach otoczenia. Przykładowo organizacje, które są wysoce zrutynizowane, jak np. fabryki samochodów, mogą elastycznie reagować na zmiany dzięki ewolucji rutyn<sup>62</sup>. Zauważa się, że potrzebę zmian rutyn organizacyjnych wzmacniają rosnąca konkurencja i postęp technologiczny<sup>63</sup>.

Kolejnym problemem podjętym w opracowaniu jest przedstawienie zmiany rutyn jako bazy zastępczego uczenia się.

#### 4. Zmiana rutyn poprzez ich zapożyczenie – zarys problemu

Pojęcie rutyny, akcentuje stabilność, trwałość, a nie wywoływanie zmian, a tym samym nie może być bezpośrednio związane z uczeniem się. Jednak rutyny często ulegają zmianom<sup>64</sup>. Bez względu na charakter przyczyn tych zmian można stwierdzić, że zmiana rutyn jest sposobem rozwiązania jakiegoś problemu.

Organizacja może uczyć się bezpośrednio lub pośrednio<sup>65</sup>. Zmiana rutyn następuje w wyniku uczenia się uczestników danej grupy, którzy wykonując pewne rze-

<sup>60</sup> J.A. Howard-Grenville, wyd. cyt., s. 618-636.

<sup>61</sup> D.P. Ashmos, D. Duchon, R.M. McDaniel, *Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation*, „Decision Science” 1998, vol. 29, s. 25-51.

<sup>62</sup> P.S. Adler, B. Goldoftas, D.I. Levine, *Flexibility versus efficiency: A case study of model changes in the Toyota production system*, „Organization Science” 1999, vol. 10, s. 43-68.

<sup>63</sup> A.C. Edmondson, R.M. Böhrer, G.P. Pisano, wyd. cyt., s. 685-716; M.S. Feldman, B.T. Pentland, wyd. cyt., s. 94-118.

<sup>64</sup> M.S. Feldman, wyd. cyt., s. 611-629.

<sup>65</sup> P.R. Haunschild, A.S. Miner, *Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 472-500; P.M. Madsen,

czy, zastanawiają się, co robią i w wyniku refleksji robią je (czyli te same rzeczy inaczej)<sup>66</sup>. Przy czym wspólna refleksja sprzyja sukcesom organizacji<sup>67</sup>.

Jednak zmiana rutyn może następować nie tylko w oparciu o uczenie się organizacji, lecz także w oparciu o rutyny zapożyczone (zastępowanie własnych rutyn cudzymi rutynami) od innych podmiotów. W ten sposób organizacja może przyspieszyć proces uczenia się i poprawić swoje efekty<sup>68</sup>. Koncepcja zastępczego uczenia się wymaga kompletnego skopiowania i przekazania rutyn z jednej organizacji do drugiej pod warunkiem jednak, że organizacja przejmująca rutyny działa na takich samych zasadach i wzorcach postępowania jak ta, która je przekazuje. Przykładowo nieautoryzowane salony sprzedaży samochodów bądź stacje obsługi samochodów mogą zapożyczać wybrane rutyny od autoryzowanych dealerów.

Choć powszechnie zwykło się uważać, że taki, nieoparty na bezpośrednich doświadczeniach, sposób uczenia się prowadzi do nieefektywności i obniżenia jakości działań<sup>69</sup>, to jednak wyniki badań dokonywanych w oparciu o krzywą uczenia się tego nie potwierdzają<sup>70</sup>. Okazuje się bowiem, że zapożyczone rutyny mają pozytywny wpływ na wyniki, a nawet mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>71</sup>.

I choć w badaniach nie podjęto bezpośrednio kwestii wpływu zapożyczonych rutyn na uczenie się, to jednak można sądzić, że skoro pod wpływem zapożyczonych rutyn nastąpiła poprawa wyników to musiało również wystąpić organizacyjne uczenie się. Wyszukiwanie i kopiowanie rutyn zastępuje *de facto* organizacyjne uczenie się<sup>72</sup>.

Jednym ze sposobów przenoszenia rutyn pomiędzy organizacjami jest rotacja ich członków<sup>73</sup>. Adaptacja rutyn wzrasta, gdy przemieszczający się członkowie identyfikują się z nową grupą, a nowe rutyny uważane są za wyraźnie lepsze od dotychczasowych. Nie rozpoznano natomiast – z perspektywy konkretnej organizacji – w jaki sposób zachodzi proces zastępczego uczenia się.

---

V. Desai, *Failing to learn? The effect of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, s. 451-476.

<sup>66</sup> M.S. Feldman, wyd. cyt., s. 611-629.

<sup>67</sup> A.C. Edmondson, R.M. Böhmer, G.P. Pisano, wyd. cyt., s. 685-716.

<sup>68</sup> L. Argote, E. Miron-Spektor, *Organizational learning: From experience to knowledge*, „Organization Science” 2011, vol. 22, s. 1123-1137; M.B. O’Leary, M. Mortensen, A.W. WooUey, *Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36, s. 461-478.

<sup>69</sup> G. Szulanski, wyd. cyt., s. 27-43.

<sup>70</sup> L. Argote, S.L. Beckman, D. Epple, *The persistence and transfer of learning in industrial settings*, „Management Science” 1990, vol. 36, s. 140-154; E.D. Darr, L. Argote, D. Epple, *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*, „Management Science” 1995, vol. 41, s. 1750-1762.

<sup>71</sup> H. Bresman, wyd. cyt., s. 35-61.

<sup>72</sup> J.A.C. Baum, L.S. Xiao, J.M. Usher, *Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains’ acquisitions*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 766-801; P.R. Haunschild, A.S. Miner, wyd. cyt., s. 472-500.

<sup>73</sup> A.A. Kane, *Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity*, „Organization Science” 2010, vol. 21, s. 643-660.

Podsumowując wyniki studiów literatury, można stwierdzić, że:

- istnieją czynniki skłaniające organizacje do poszukiwania nowych rutyn,
- organizacje zmieniają swoje rutyny poprzez uczenie się, czerpiąc zarówno z własnego doświadczenia (bezpośrednie uczenie się), jak i od innych podmiotów, zapożyczając ich rutyny (zastępcze uczenie się),
- organizacje zorientowane na uczenie się zmieniają rutyny zarówno pod wpływem bezpośredniego, jak i pośredniego (poprzez zapożyczenie rutyn) uczenia się,
- zmiany rutyn (zapożyczone rutyny) wywołują uczenie się, a co za tym idzie – może to mieć istotny wpływ na poprawę wyników organizacji,
- niewiele wiadomo o przebiegu procesu zmiany rutyn w wyniku ich zapożyczenia od innych organizacji, w tym związanego z nim procesu zastępczego uczenia się.

## 5. Zakończenie

W świetle przeprowadzonych rozważań ustalono, że w organizacjach zorientowanych na uczenie się, nawet jeśli przejęte rutyny w rzeczywistości nie przyczynią się do uczenia się, wciąż pozostaje silna motywacja do uczenia się z wcześniejszych doświadczeń innych organizacji. Pojawia się wtenczas możliwość osiągnięcia korzyści, wynikająca z niepowtarzania błędów innych organizacji. Zamiast kopiowania rutyn w całości od innych, organizacja – mając wgląd w rutyny sprawdzone u innych – może zapożyczać tylko te z nich, które mogą być przez nią eksploatowane i wykorzystywane w miejsce starych rutyn.

Zauważony związek inspiruje do rozpoznania:

- 1) jak przebiega proces zapożyczania rutyn od innych organizacji?
- 2) jak przebiega proces organizacyjnego uczenia się pod wpływem zapożyczenia rutyn?

Pytania „jak” sugerują, iż najodpowiedniejszym sposobem udzielenia na nie odpowiedzi będą badania jakościowe<sup>74</sup> przykładowo wśród niezależnych dealerów samochodów. Organizacje te bowiem, działając w dynamicznie zmieniającym się kontekście środowiskowym, często przejmują rutyny wypracowane przez inne podmioty.

## Literatura

- Adler P.S., Goldoftas B., Levine D.I., *Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system*, „Organization Science” 1999, vol. 10.
- Argote L., Beckman S.L., Epple D., *The persistence and transfer of learning in industrial settings*, „Management Science” 1990, vol. 36.

---

<sup>74</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; C.P. Huber, A.H. Van de Ven, *Longitudinal field research methods*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995; R.K. Yin, *Case study research: Design and methods*, Sage, London 1989.

- Argote L., Miron-Spektor E., *Organizational learning: From experience to knowledge*, „Organization Science” 2011, vol. 22.
- Ashmos D.P., Duchon D., McDaniel R.M., *Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation*, „Decision Science” 1998, vol. 29.
- Baker J.M., Sinkula W.E., *The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, vol. 27, no. 4.
- Baum J.A.C., Xiao L.S., Usher J.M., *Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Becker M.C., *Organization routines: A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, vol. 13.
- Bingham C.B., Eisenhardt K.M., *Rational heuristics: The „simple rules” that strategists learn from process experience*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. Krupski R., Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 149.
- Bratnicki M., *Trwałość i elastyczność organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Bresman H., *Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, no. 1.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y., *Learning orientation, firm innovation capability and firm performance*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31, no. 6.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963.
- Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Darr E.D., Argote L., Epple D., *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*, „Management Science” 1995, vol. 41.
- Day G.S., Nadungadi P., *Managerial representation of competitive advantage*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58.
- Edmondson A.C., Böhmer R.M., Pisano G.P., *Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals*, „Administrative Science Quarterly” 2001, vol. 46.
- Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11.
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48.
- Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational learning*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 77.
- Gutiérrez L.J., Bustinza O.F., Barrales Molina V., *Six sigma, absorptive capacity and organisational learning orientation*, „International Journal of Production Research” 2012, vol. 50, no. 3.
- Haunschild P.R., Miner A.S., *Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42.
- Henning-Thurau T., Thurau C., *Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention*, „International Journal of Service Industry Management” 2004, vol. 15, no. 5.
- Howard-Grenville J.A., *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 6.
- Huber C.P., Van de Ven A.H., *Longitudinal field research methods*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995.

- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, „Industrial Marketing Management” 2004, vol. 34, no. 33.
- Jumpapang M., Ussahawanitchakit P., *Marketing learning orientation, service innovation, customer value creation and marketing profitability: An empirical study of hotel business in Thailand*, „International Journal of Business Research” 2012, vol. 12, no. 4.
- Kane A.A., *Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity*, „Organization Science” 2010, vol. 21.
- Kaya N., Patton J., *The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: An empirical study of Turkish firms*, „Journal of International Development” 2011, vol. 23.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3.
- Lane P.J., Koka B., Pathak S., *The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 4.
- Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 34, *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wrocław 2008.
- Madsen P.M., Desai V., *Failing to learn? The effect of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2.
- Mieres C.G., Sánchez J.Á.L., Vijande M.L.S., *Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of organizational unlearning*, „International Journal of Management” 2012, vol. 29, no. 4.
- Moorman C., Miner A., *Organizational improvisation and organizational memory*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4.
- Moorman C., Miner A.S., *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, „Journal of Marketing Research” 1997, vol. 34.
- O’Leary M.B., Mortensen M., WooUey A.W., *Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36.
- Oblój K., Oblój T., *Dynamizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych* 2006.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Popper M., Lipshitz R., *Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility*, „Management Learning” 2000, vol. 31, no. 2.
- Schilling M.A., *Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 2.
- Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T., *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, no. 4.
- Slater S.F., Narver J.C., *Intelligence generation and superior customer value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2000, vol. 28, no. 1.
- Slater S.F., Narver J.C., *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, no. 3.
- Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Strużyna J., *Pomiędzy idio i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, 2012
- Szulanski G., *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17.
- Tsang E.W.K., Zahra S.A., *Organizational unlearning*, „Human Relations” 2008, vol. 61, no. 10.
- Van De Ven A.H., Lifschitz A., *Rational and reasonable microfoundations of markets and institutions*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 2.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- Yin R.K., *Case study research: Design and methods*, Sage, London 1989.
- Zellmer-Bruhn M., *Interruptive events and team knowledge acquisition*, „Management Science” 2003, vol. 49.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13.

## ORGANIZATIONAL LEARNING ORIENTATION VERSUS CHANGE OF ROUTINES

**Summary:** The paper refers to the change of routines through organizational learning, i.e. the process in which experience changes behavior of a group of people. Explaining the problem of changing organizational routines has remained one of the most important research issues for many years. The purpose of the paper was to identify, from the perspective of the learning-oriented organization, the change of routines, which is on the one hand, the effect of organizational learning, and on the other, the basis of vicarious learning process.

**Keywords:** organizational learning, routines, learning orientation.