

Paweł Bator, Maria Majewska-Bator

Rozwój pamięci organizacji procesem wpływającym na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 249-262

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

dr PAWEŁ BATOR

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

dr MARIA MAJEWSKA-BATOR

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ROZWÓJ PAMIĘCI ORGANIZACJI PROCESEM WPŁYWAJĄCYM NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

W pracy przedstawiono pamięć organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i zaprezentowano wyniki badań własnych, przeprowadzonych na grupie 105 firm, dotyczące metod tworzenia pamięci organizacji. Wyniki badań pokazały, że badane firmy w większym zakresie tworzą pamięć deklaratywną, czyli zachowują wiedzę jawną. Rzadziej stosują formy rozwoju proceduralnej pamięci, przy czym mają głównie problem z zachowywaniem wiedzy technicznej w drodze jej eksternalizacji. Wyniki badań wskazują także, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego są bardziej świadome potrzeby rozwoju pamięci organizacji. Ponadto, tworzenie pamięci organizacji ma większe znaczenie w przypadku opierania przewagi konkurencyjnej na sprawności wewnętrznych procesów, marce, tworzeniu nowej wiedzy, wiedzy pracowników i monitorowaniu otoczenia, co jest zgodne z literaturą przedmiotu.

Wprowadzenie

Połączone z uczeniem się zachowywanie wiedzy stanowi istotny proces zarządzania wiedzą, ponieważ dzięki niemu tworzona jest pamięć organizacji (PO). Niewątpliwie pamięć organizacji, traktowana jako ustrukturyzowane i tworzone celowo zasoby wiedzy, rozwijane w drodze uczenia się i działalności innowacyjnej, może stanowić ważne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pamięć organizacji wykorzystywana jest bowiem do zarządzania zasobami wiedzy i może być użyteczna w tworzeniu nowej wiedzy na podstawie już istniejącej w firmie lub pozyskanej z jej otoczenia.

Pierwszym celem opracowania jest przedstawienie pamięci organizacji jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a drugim omówienie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na grupie 105 firm, dotyczących metod

tworzenia PO. Dlatego też w pierwszej części pracy przedstawiono pojęcie pamięci organizacji i korzyści, jakie może przynieść firmie. W drugiej części w sposób syntetyczny zaprezentowano proces rozwoju pamięci organizacji, a w trzeciej opisano wyniki badań własnych.

Pojęcie pamięci organizacji i korzyści wynikające z jej rozwoju

Pamięć organizacji jest ogólnym pojęciem stosowanym przeważnie do opisu, gromadzenia, transferu i dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Innymi słowy, służy do zbierania i strukturyzacji wiedzy, później wykorzystywanej w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Zgodnie z tym ujęciem, charakterystycznym dla zasobowej szkoły zarządzania wiedzą, PO stanowi bazę wiedzy, z której firma korzysta, aby poprawić wyniki swoich działań w różnych obszarach jej funkcjonowania. Toteż PO determinuje, obok innych czynników, osiąganą przez firmę efektywność, co jest szczególnie mocno podkreślane w literaturze przedmiotu. Bezpośrednio do tej kwestii odwołuje się w swojej definicji pamięci organizacji E.W. Stein. Uważa on, że PO stanowią te sposoby i środki, dzięki którym wiedzę z przeszłości można odnieść do obecnej działalności, co skutkuje wyższymi albo niższymi poziomami organizacyjnej efektywności. W tym wypadku PO znajduje szczególnie silne odzwierciedlenie w procedurach i standardach operacyjnych działania organizacji. W definiowaniu pamięci organizacji kładzie się też duży nacisk na to, że jest ona rodzajem zbiorowej pamięci, która jest wspólnie dzielona. Pamięć zbiorowa powstaje, gdy indywidualne umysły dzielą się informacjami przez wymianę symboli, jak przedstawia to przykładowo znany socjolog E. Durkheim. Pamięć zbiorowa pojawia się zatem wówczas, kiedy różni ludzie i ich grupy wchodzą w powiązania i interakcje między sobą.

Badacze pamięci organizacji, którzy definiują ją, stosując operacjonalizację tego pojęcia, zaliczają do niej zazwyczaj dane, informację, wiedzę¹, procedury działania (w tym zasady oceniania), zdarzenia, zachowania, fizyczne artefakty (np. projekt produktu, logo czy opakowanie), podzielane przekonania, wartości, cele, założenia i normy oraz odkrycia i wynalazki (np. zachowane w formie patentów), jak również organizacyjne mity, legendy i historie. Łącznie te elementy, razem z technologią informacyjną, tworzą system pamięci organizacji, który powinien być dostosowany do potrzeb rozwojowych i charakteru otoczenia przedsiębiorstwa. System pamięci organizacji dostarcza procesów i narzędzi służących pozyskiwaniu, analizie pod względem przydatności i wartości, opisowi i zachowywaniu oraz odzyskiwaniu wiedzy w celu jej ponownego użycia. Nośnikiem wiedzy w tym systemie jest również człowiek. System pamięci organizacji można więc traktować jako zbiór różnego rodzaju magazynów lub składnic wiedzy (np. map wiedzy i innych

¹ W pracy nie wprowadza się rozróżnienia między danymi, informacją i wiedzą.

baz danych) oraz procedur i wytycznych działania, tworzących bazę wiedzy osadzoną w kulturze i strukturze organizacji. Wymienione tutaj składniki PO są bowiem ściśle związane z kulturą i strukturą organizacji, stanowiąc w większości przypadków także ich elementy. Tłumaczy to, dlaczego często przyjmuje się, że pamięć organizacji znajduje odzwierciedlenie w organizacyjnej strukturze i kulturze przedsiębiorstwa, a kultura wraz z orientacją strategiczną firmy wpływa na kierunki rozwoju PO.

Natomiast, ze względu na rodzaj zachowywanej wiedzy, pamięć organizacji dzieli się często na deklaratywną, obejmującą wiedzę faktograficzną oraz proceduralną, która zawiera wiedzę techniczną i umiejętności pracowników. Pierwszy typ pamięci dotyczy wiedzy jawnej, względnie łatwo kodyfikowanej, a zatem i gromadzonej w PO, czego przykładem może być wiedza o preferencjach klientów. Dla drugiego rodzaju pamięci charakterystyczna jest wiedza cicha typu *know-how* i *know-why*, która współcześnie uznawana jest za główne źródło trwałych przewag konkurencyjnych firm. Przykładem takiej wiedzy może być wiedza w zakresie projektowania dóbr i usług oraz procesów produkcji i organizacji lub systemu komunikacji i współpracy między zespołami. Dlatego też rozwój proceduralnej pamięci organizacji, czyli specyficznej dla danego przedsiębiorstwa wiedzy cichej, trudnej do kodyfikacji i imitowania, stanowi dla wielu badaczy tej problematyki warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Wobec tego istotną staje się wiedza na temat metod zachowywania wiedzy cichej w PO. W tym celu należy nakłaniać pracowników przez odpowiednio skonstruowany system nagradzania, aby zechcieli się tą wiedzą podzielić z innymi bądź w drodze socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej w wiedzę cichą, bądź eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej w wiedzę jawną. W wyniku socjalizacji powstaje wiedza cicha w formie modeli mentalnych i umiejętności technicznych. Z kolei efektem eksternalizacji może być stworzenie koncepcji nowego produktu, gdzie w procesie rozwoju pamięci proceduralnej wykorzystywana jest wiedza zgromadzona w pamięci deklaratywnej. Jednakże zawartość pamięci różni się w zależności od profilu działania firmy. Przedsiębiorstwa produkujące towary standardowe i działające na rynkach dojrzałych, które stosują jako dominującą strategię kodyfikacji, będą głównie rozwijać pamięć deklaratywną i wiedzę jawną. Z kolei firmy wytwarzające asortyment o dużym stopniu uklientowania i funkcjonujące na rynkach rozwojowych wybierają przeważnie dominującą strategię personalizacji, która nastawiona jest przede wszystkim na rozwój wiedzy cichej specyficznej dla danego obszaru działania organizacji².

² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 228–229; A. Bencsik, V. Löre, I. Marosi, *From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations)*, „Proceedings of World Academy of Science: Engineering and

Wyniki badań różnych autorów wskazują na liczne korzyści, które mogą się pojawić dzięki umiejętnemu wykorzystywaniu pamięci organizacji. Zostały one ujęte w tej pracy w cztery główne grupy. Mimo tego wiele firm nie przywiązuje zbyt dużej wagi do budowania PO, co może przykładowo prowadzić do powstania luk w wiedzy, których wypełnienie w przyszłości będzie kosztowne. Zapominają one o tym, że organizacja, która chce rozwijać swoje zasoby wiedzy, powinna również dbać o zachowanie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń.

Po pierwsze, pamięć organizacji pozwala gromadzić i przetwarzać wiedzę, wpływając przy tym na zmianę dotychczasowego stanu wiedzy i późniejsze zachowania. Podstawowym zadaniem PO jest bowiem przetwarzanie i interpretowanie wiedzy pozyskiwanej z jej bliższego i dalszego otoczenia dzięki jego monitorowaniu, aby móc ją później wykorzystać w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Rozwój pamięci organizacji powinien w takim razie prowadzić do wzrostu zdolności firmy w zakresie dostosowania się i reagowania na zmiany w otoczeniu.

Dlatego też badacze pamięci organizacji podkreślają, że ułatwia ona zdefiniowanie problemu oraz opracowywanie i ocenę alternatywnych sposobów jego rozwiązania, ma wpływ na redukcję kosztów transakcyjnych, które są związane z wprowadzeniem w życie nowej decyzji, przyczynia się do bardziej efektywnego i szybszego podejmowania decyzji oraz zwiększa odporność i zdolność adaptacyjną organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Dzieje się tak, ponieważ PO pozwala rutynowe działania organizacji ująć w formie standardowych procedur, które poprzez różnego rodzaju narzędzia technologii informacyjnej są później rozpowszechniane wśród pracowników, co zmniejsza zarówno koszty, jak i przyspiesza proces podejmowania decyzji. PO pozwala wobec tego na uniknięcie kosztów związanych z tworzeniem ponownie tej samej wiedzy, czyli niebezpieczeństwa nazywanego „wyważaniem otwartych drzwi”. Czyni to poprzez pełnienie przez nią funkcji kontrolnej, polegającej na dostarczaniu informacji, co i jak można wykonać na podstawie już istniejącej wiedzy, w świetle zmian zachodzących w otoczeniu

Technology” 2009, No. 56, s. 2–4; J.P. Walsh, G.R. Ungson, *Organizational Memory*, „Academy of Management” 1991, No. 16/1, s. 57–58, 79; D.T. Croasdell, *It's Role in Organizational Memory and Learning*, „Information System Management” 2001, No. 18/1, s. 8–9; M.E. Jennex, L. Olfman, *Organizational Memory*, w: *Handbook on Knowledge Management, Volume 1: Knowledge Matters*, ed. C.W. Holsapple, Springer, Berlin 2004, s. 207–211, 213; J.J. Ebbers, N.M. Wijnberg, *Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory*, „British Journal of Management” 2009, No. 20/4, s. 478–480, 486; B. Ozorhon, I. Dikmen, M.T. Birgonul, *Organizational memory formation and its use in construction*, „Building Research & Information” 2005, No. 35/1, s. 68–69; Ch. Moorman, A.S. Miner, *The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity*, „Journal of Marketing Research” 1997, No. 34/1, s. 92–94; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 86, 88–91.

firmy. Przykładem może być protokół postępowania w kolejnych stadiach rozwoju nowego produktu, który kieruje działaniem członków zespołu.

Po drugie, wykorzystywanie pamięci organizacji może służyć znajdowaniu w przyszłości lepszych rozwiązań, dzięki uczeniu się na błędach lub sukcesach. Organizacyjne uczenie się jest w tym przypadku nastawione nie tylko na wykrywanie i korygowanie błędów, lecz także na określenie kluczowych czynników sukcesu. Ułatwia to programowanie przyszłego działania organizacji. Chodzi o to, aby znając historię, nie powtarzać zachowań, które w przeszłości zakończyły się porażką. W tym celu rozwijane są metody pozyskiwania wiedzy od pracowników, klientów, dostawców itp., jej interpretacji i włączania w systemy informacyjne. Jak piszą Ch. Moorman i A.S. Miner³, organizacje bez mechanizmów zapamiętywania tego, co zostało zrobione i dlaczego, są w większym stopniu narażone na powtarzanie swoich porażek i ponowne odkrywanie przyczyn sukcesów. Kluczowy jest tu proces interpretacji wprowadzanej do PO wiedzy, który decyduje o tym, na ile ta wiedza będzie w przyszłości użyteczna w działaniach organizacji. Należy pamiętać o kontekście, w którym była ona pierwotnie tworzona i stosowana, czyli określić szkielet odniesienia dla nowych aplikacji. Wymaga to przeanalizowania, jak doszło w przeszłości do danego zdarzenia, aby móc je prawidłowo opisać i zachować w pamięci organizacji.

Po trzecie, pamięć organizacji stanowi bazę wiedzy służącą do porównywania nowych doświadczeń z dotychczasowymi, stymulując uczenie się, co jest utożsamiane z tworzeniem nowej wiedzy i determinuje strategiczne decyzje. Inaczej mówiąc, określa potencjał uczenia się organizacji, a zatem i tempo jej rozwoju oraz wpływa na orientację strategiczną firmy. Bazując na PO, czyli zakumulowanych zasobach wiedzy, można bowiem formułować trafniejsze pytania, co do pożądanych kierunków rozwoju firmy, a więc i nowej wiedzy organizacji. Rezultaty uczenia się z własnych i cudzych doświadczeń, w tym na podstawie źródeł wiedzy zewnętrznej (np. alianse strategiczne, współpraca z klientami, dostawcami), są z kolei zachowywane i kodowane w pamięci organizacji (np. w postaci baz najlepszych praktyk), a potem rozpowszechniane wśród pracowników. W tym wypadku wyniki badań wskazują, że rozwój pamięci organizacji w drodze uczenia się wpływa korzystnie na wyniki przedsiębiorstwa i zwiększa szansę na przetrwanie na rynku w długim okresie. W związku z tym firmy, które skutecznie reorientują swoje strategie, zarządzają PO w ten sposób, aby przeszłość wносиła wkład we wprowadzanie w życie nowego strategicznego kierunku działania.

Po czwarte, pamięć organizacyjna oddziałuje na kluczowe procesy rozwoju produktu przez wpływanie na interpretację pozyskiwanej w tym celu wiedzy i kierunki uczenia się oraz zachowywanie wyników dotychczasowych doświadczeń

³ Ch. Moorman, A.S. Miner, *The Impact...*, s. 93.

w tym zakresie, co jest szeroko omawiane zwłaszcza w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą. Rozwój produktu jest definiowany w niej na ogół jako proces organizacyjnego uczenia się wymagający pozyskiwania, zachowywania, rozprzestrzeniania i użytkowania wiedzy. Wyniki badań bardzo często także pokazują, że PO zwiększa zarówno kreatywność pracowników w rozwoju nowych produktów lub ich odmian, jak i wyniki finansowe uzyskiwane dzięki pogłębianiu lub poszerzaniu asortymentu wprowadzanego na rynek. Jednakże niektórzy badacze tej problematyki podkreślają, że nieumiejętne korzystanie z systemu pamięci organizacji, powodujące np. zbyt dużą formalizację podejmowanych decyzji, szczególnie w warunkach bardzo turbulentnego otoczenia, może doprowadzić do spadku kreatywności w zakresie rozwoju produktów i niepojawienia się wzrostu rentowności. Sugeruje to, że firma musi zrozumieć sposób, w jaki różne elementy PO wpływają na rozwój produktu⁴.

Rola pamięci organizacji może być jednak zakłócona przez to, że wiedza w niej zawarta, tworząca obraz przeszłości zaciemni spojrzenie na teraźniejszość i przyszłość, tj. zdefiniowanie problemu, generowanie alternatyw jego rozwiązania i ich ocenę. Organizacje mogą wówczas dążyć do utrzymania *status quo*. Inaczej mówiąc, zbyt duże nastawienie na tradycję organizacji zmniejszy efektywność procesu podejmowania decyzji. Pojawia się więc problem braku chęci do odrzucania przeszłości, gdy jest to potrzebne i zbyt dużej rutyny działania, co może wynikać m.in. z lenistwa pracowników lub małej skłonności do ryzyka kadry kierowniczej. Dlatego też osoba podejmująca decyzję musi balansować między tym, co wynika z oceny przeszłości, a tym, co wynika z oszacowania teraźniejszości, aby osiągnąć zamierzony cel. Musi dokonywać porównań podobieństw i różnic między teraźniejszością a przeszłością, aby móc wybrać poprawne w danych warunkach działanie. Wobec tego potrzebna jest strategia określająca nie tylko, co powinno być i jak zachowywane, lecz także sposoby wykorzystywania PO w danych obszarach funkcjonowania firmy⁵.

Proces tworzenia pamięci organizacji

Proces tworzenia pamięci organizacji składa się z trzech podprocesów. Pierwszy etap nazywany jest selekcją wiedzy i polega na podjęciu decyzji, jaka wiedza powinna być zachowana w organizacji. Z powodu niebezpieczeństwa magazyno-

⁴ Zob. np. J.P. Walsh, G.R. Ungson, *Organizational...*, s. 58, 60–61, 72–74, 78–79; D.T. Croasdell, *It's Role...*, s. 9–10; Ch. Moorman, A.S. Miner, *The Impact...*, s. 91–94; M.E. Jennex, L. Olfman, *Organizational...*, s. 208–211; A. Bencsik, V. Löre, I. Marosi, *From Individual...*, s. 1, 4; M.S. Ackerman, Ch.A. Halverson, *Reexamining Organizational Memory*, „Communications of the ACM” 2000, No. 43/1, s. 63; B. Ozorhon, I. Dikmen, M.T. Birgonul, *Organizational...*, s. 68–69, 71–72.

⁵ J.P. Walsh, G.R. Ungson, *Organizational...*, s. 71–72, 74; Ch. Moorman, A.S. Miner, *The Impact...*, s. 94, 100; M.E. Jennex, L. Olfman, *Organizational...*, s. 211, 214, 223–225.

wania zbyt dużej ilości wiedzy przez organizację, co może spowodować utratę przejrzystości, a zatem i znaczenia zgromadzonych w ten sposób zasobów wiedzy, należy koniecznie ustalić jasne kryteria wyboru decydujące o dokumentowaniu danej czynności (wiedzy). Istotne jest, aby gromadzić taką wiedzę, którą można by w przyszłości wykorzystać do rozwiązywania problemów i która ma wpływ na zmiany konkurencyjności organizacji. W takim razie firma powinna nauczyć się zapominania tego, co jest dla niej szkodliwe i zbędne, tzn. odrzucania przeszłości, oraz zapamiętywania wiedzy, którą chce wykorzystywać w przyszłości⁶.

Celem drugiego podprocesu jest zachowanie wiedzy w PO. Należy tutaj pamiętać, że powinno się magazynować nie tylko samą wiedzę, lecz także kontekst, w których dana wiedza była używana, oraz efekty i konsekwencje uzyskane dzięki zastosowaniu tej wiedzy, a także określić potencjalne możliwości jej wykorzystania w przyszłości. Kluczowym elementem tego podprocesu jest wybranie dla wyselekcjonowanych na pierwszym etapie tworzenia PO rodzajów wiedzy odpowiednich form jej przechowywania. Mamy bardzo dużo różnych rodzajów form zachowywania i rozpowszechniania wiedzy w PO. Są one zazwyczaj klasyfikowane według rodzaju wiedzy, którą magazynują i do której dają dostęp, lub według typów adresatów tej wiedzy (np. inżynierowie, klienci, zespoły pracownicze). Wśród nich znajdują się często omawiane w literaturze przedmiotu systemy rotacji personelu, przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym członkom organizacji, różnego rodzaju wywiady, dążenie do wykształcenia swojego następcy, mapy procesów i inne mapy wiedzy, bazy najlepszych praktyk, raporty, patenty, bazy danych, podręczniki, własne publikacje z zakresu wiedzy specjalistycznej, np. biuletyny wydawane w firmie i opisy metodologii, które zostały uwzględnione w badaniu. Taką funkcję pełni również mentoring i *coaching*.

Powszechnie stosowanym sposobem rozwoju PO jest prowadzenie różnego rodzaju dokumentacji. W tym celu należy wyznaczyć osoby odpowiedzialne za to zadanie, ustanowić wzory protokołów czy szablonów dokumentów oraz określić procedury oceny dokumentów po ich sporządzeniu. Wiedza, która zostanie przedstawiona w formie dokumentu, np. opis metodologii, mapa procesu czy protokół z realizacji jakiegoś zadania przez zespół do tego celu powołany, staje się własnością całej organizacji. Dokumentowaniem wiedzy przykładowo powstałej podczas prac nad projektem może zajmować się powołany do tego celu zespół uczący się. Tworzy on najpierw pytania dotyczące zachowywanych działań, później pracuje

⁶ K. Lowry, *The Landscape of ICM Learning Activities*, „Coastal Management” 2002, No. 30/4, s. 301, 303–304; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 232–234, 240; F.D. Tuggle, W.E. Goldfinger, *A methodology for mining embedded knowledge from process maps*, „Human Systems Management” 2004, No. 23/1, s. 3–4; P.M. Holan, N. Phillips, T.B. Lawrence, *Managing organizational forgetting*, „MIT Sloan Management Review” 2004, No. 45/2, s. 45–46.

z zespołem, który realizował projekt, aby zebrać informacje i przygotowuje raporty na podstawie wywiadów, obserwacji i dokumentacji projektu.

Pracownicy dysponujący specjalistyczną wiedzą są dla firmy bardzo cennym nośnikiem i magazynem wiedzy, dlatego też firma musi zabezpieczyć się w razie ich odejścia z organizacji. Takie postępowanie powinno być stałą praktyką organizacji, gdyż na ogół dowiaduje się ona o odejściu pracownika, z wyjątkiem osób przechodzących na emeryturę, gdy już jest za późno na zachowanie jego wiedzy. Odejście pracowników dysponujących ważną dla firmy wiedzą cichą może istotnie osłabić pamięć organizacji, gdyż ta wiedza znajduje się głównie w umysłach pracowników, i zmniejszyć konkurencyjność oraz kompetencje przedsiębiorstwa. Firma może tutaj stosować wywiady z pracownikami, mentoring, rotację personelu opartą na podejściu procesowym, a po odejściu z pracy utrzymywać z nimi związki, np. zatrudniając ich jako ekspertów, konsultantów czy szkoleniowców. Zaleca się także wykorzystywanie różnego rodzaju trenerów wiedzy, pomagających swoim uczniom budować ich własne doświadczenie poprzez słuchanie tzw. historii, poznawanie najlepszych praktyk, obserwowanie, rozwiązywanie problemów i eksperymentowanie. Celem wywiadu z pracownikiem jest ujawnienie i zachowanie wartościowych dla firmy zasobów wiedzy, takich jak istotne dla firmy dokumenty, utrzymanie kontaktów z ważnymi klientami lub doświadczenie nabyte w trakcie realizacji projektów. W trakcie wywiadu z pracownikiem, który odchodzi z organizacji, powinna także uczestniczyć osoba, która ma jego zastąpić. Program rotacji personelu z kolei powinien być zaplanowany tak, aby służył zachowywaniu istotnej wiedzy i wypełnianiu luk w wiedzy między pracownikami. Podejście procesowe natomiast pozwala na szkolenie wszystkich w wielu kluczowych procesach zarządzania. Uczy ono różnych ról i zakresów odpowiedzialności członków firmy, przez co poszerza pamięć organizacji. Taka rotacja personelu pomaga zatem pracownikom zrozumieć prowadzoną przez organizację działalność z różnej perspektywy i czyni wiedzę łatwiejszą do zastosowania w praktyce.

Tworzenie pamięci organizacji wspomagają także narzędzia technologii informacyjnej. Należy jednak pamiętać, że to ludzie są najważniejszymi elementem procesu tworzenia PO. Technologia informacyjna daje możliwość zarządzania zbieraniem wiedzy, jej magazynowaniem i dostępem do niej. Zwiększa więc stopień dostępności i wykorzystania wiedzy w organizacji. W wyniku jej zastosowania w procesie zachowywania wiedzy powstaje pamięć elektroniczna organizacji. Zasoby wiedzy mogą być przechowywane w pamięci elektronicznej przedsiębiorstwa na różne sposoby. Popularną formą pamięci elektronicznej są systemy zarządzające dokumentami i tworzenie komputerowych baz danych, tzw. archiwów wiedzy, w tym hurtowni danych, które mają na celu wyszukiwanie i gromadzenie danych na ściśle określony temat związany z realizacją strategii i celów gospodarczych firmy.

W literaturze dotyczącej rozwoju pamięci organizacji zaleca się także często stosowanie ekstranetu, portalu korporacyjnego i systemów eksperckich. Ekstranet łączy bowiem organizację z jej klientami, dostawcami i ekspertami branżowymi, czyli stanowi elektroniczną platformę pozyskiwania wiedzy z tych źródeł oraz dostarcza zagregowanej wiedzy o klientach, konkurentach, ich preferencjach itp. Z kolei portal korporacyjny jest to połączenie środowiska definiującego wspólne dla wszystkich pracowników zasady dostępu do zasobów firmowych, baz wiedzy oraz dokumentacji. Podstawową funkcją portalu korporacyjnego jest publikowanie i uaktualnianie wiedzy przy pomocy narzędzi do szybkiej i wygodnej komunikacji wewnątrz firmy lub też niekiedy z klientami zewnętrznymi. Systemy eksperckie są to natomiast programy komputerowe zajmujące się ekspertyzą w wąskiej dziedzinie. Używają one swoich baz wiedzy i pewnych schematów wnioskowania do podejmowania decyzji i udzielania odpowiedzi na ściśle zadane pytania.

W pamięci elektronicznej są przechowywane w takim razie różnorodne informacje, głównie o klientach firmy i jej partnerach na rynku, produktach lub realizowanych przez nią projektach. Dotyczyć to może magazynowania różnego rodzaju dokumentów tekstowych (np. raportów) i dokumentów zapisanych w formie plików nietekstowych (np. graficznych). Dostęp do takich zasobów wiedzy jest znacznie szybszy i łatwiejszy. Pozwala to zaoszczędzić czas, co nie jest bez znaczenia w warunkach obecnej konkurencji, zwłaszcza dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach, w których wiedza jest istotnym czynnikiem osiągania przewagi konkurencyjnej⁷.

Ostatnim etapem jest aktualizowanie pamięci organizacji. Proces uaktualniania zwiększa trafność decyzji podejmowanych na podstawie zarchiwizowanej wiedzy. W tym celu należy stworzyć pracownikom łatwy dostęp do baz danych oraz określić zasady dodawania do nich nowej wiedzy i rewizji wiedzy zawartej już w PO. Aplikacje komputerowe dają bowiem możliwość ich użytkownikom wprowadzania zmian i modyfikacji oraz analizowania historii tych zmian, np. różnych wersji projektu produktu lub opisu danego procesu. Należy również przekonać pracowników,

⁷ D.T. Croasdel, *It's Role...*, s. 8–10; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 235–238, 242–245; T. Davenport, D. De Long, M. Beers, *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review” 1998, No. 39/2, s. 45; M. Hammer, D. Leonard, T. Davenport, *Why Don't We Know More About Knowledge?*, „MIT Sloan Management Review” 2004, No. 45/4, s. 16–17; R.C. Hicks, R. Dattero, D.G. Stuart, *A Verification-Based Conflict Resolution Strategy for Knowledge Management Systems*, „Journal of Computer Information Systems” 2002–2003, No. 43/2, s. 37–38; I. Noor, R.J. Martin, J.A. Treige, *Knowledge Gaps Impacts on Risk Management*, „AAACE International Transactions” 2003, RISK. 09, s. 5; A. Bencsik, V. Löre, I. Marosi, *From Individual...*, s. 5; T.H. Davenport, *Information ecology: Mastering the Information and knowledge environment*, Oxford University Press, New York 1997, s. 3; Y.S. Choi, *Knowledge Management Supportive Human Resource Environment*, „Journal of Academy Business and Economics” 2004, No. 3/1, s. 249; C.M. Olszak, *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 182.

że to działanie jest pożądane z punktu widzenia rozwoju organizacji, gdyż poprawia jakość aktywów, którymi ona dysponuje i na podstawie których podejmuje decyzje. Można tutaj wprowadzić system premii za uaktualnianie wiedzy, co zachęci pracowników do wzbogacania PO. W przeciwnym wypadku pamięć organizacji, która się starzeje, może wpaść w tzw. pułapkę nieprzydatności wiedzy⁸.

Metody rozwoju pamięci organizacji stosowane w badanych firmach

Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu standaryzowanego kwestionariusza na grupie 105 firm, który zawierał również opis poszczególnych instrumentów. Autorzy zdają sobie sprawę, że wnioskowanie przy takiej liczebności próby jest ograniczone w zasadzie tylko do grupy badanych przedsiębiorstw, co może jednak dawać pewien ogólny obraz w zakresie stosowania metod zachowywania wiedzy, a więc i skali rozwoju pamięci organizacji w firmach. Próbę tak dobrano, aby grupy przedsiębiorstw małych (mniej niż 50 zatrudnionych pracowników), średnich (od 50 do 249 zatrudnionych pracowników) i dużych (od 250 zatrudnionych pracowników wzwyż) miały tę samą liczebność, czyli 35 jednostek (33,33%). W prezentacji wyników uwzględniono także drugie kryterium segmentacji populacji badanej, tj. udział kapitału zagranicznego. W badanej próbie firm z wyłącznym udziałem kapitału polskiego było 61 (58%), z kapitałem mieszanym 24 (23%) i z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego 20 (19%).

Wyniki badań pokazały, że tylko w ok. 43% badanych firm wyznaczone są osoby do zachowywania wiedzy, a przedsiębiorstwa głównie zachowują wiedzę w postaci raportów, baz danych, przekazywania dalej wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach, mentoringu i *coachingu* (tab. 1). Metody te były stosowane w ponad 60% firm, podobnie jak najbardziej popularne wśród badanych przedsiębiorstw narzędzie technologii informacyjnej dające dostęp do PO, tj. system zarządzania dokumentami. Najmniej popularnymi metodami zachowywania wiedzy i jej udostępniania w organizacji, stosowanymi przez mniej niż 20% badanych firm były: wywiady z ekspertami, patenty, topograficzne mapy wiedzy pozwalające zlokalizować osoby dysponujące określonymi umiejętnościami i wiedzą (np. w zakresie marketingu) oraz określić poziom tej wiedzy, własne publikacje z zakresu wiedzy specjalistycznej firmy, podręczniki, opis metodologii, mapy procesów i mapy źródeł wiedzy określające, kto w organizacji lub w jej otoczeniu dysponuje zasobami wiedzy, które mogą zostać wykorzystane w konkretnych projektach.

Raporty, bazy danych i przekazywanie dalej wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach były najczęściej stosowanymi formami zachowy-

⁸ Zob. np. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 246–247; B. Ozorhon, I. Dikmen, M.T. Birgonul, *Organizational...*, s. 74; M.E. Jennex, L. Olfman, *Organizational...*, s. 212.

wania wiedzy w grupie firm małych, średnich i mieszanych. Podobna sytuacja występowała w grupie przedsiębiorstw z wyłącznym udziałem kapitału polskiego, tylko tam wspólnie trzecie miejsce z raportami zajmował mentoring i *coaching*. W grupie firm dużych trzy najbardziej popularne metody zachowywania wiedzy stanowiły raporty, bazy danych oraz mentoring i *coaching*. W grupie firm z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego, obok raportów i baz danych, trzecim najczęściej używanym instrumentem był system zarządzania dokumentami.

Tabela 1

Częstość stosowania wybranych form tworzenia PO w firmach ogółem i według ich wyróżnionych przekrojów (w %)

Formy tworzenia PO	Firmy ogółem	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże	Firmy z kapitałem:		
					pol.	miesz.	zagr.
Raporty	69,52	62,86	71,43	74,29	59,02	83,33	85,00
Patenty	11,43	8,57	20,00	5,71	8,20	16,67	15,00
Bazy danych	69,52	62,86	71,43	74,29	60,66	87,50	75,00
Podręczniki	13,33	5,71	14,29	20,00	8,20	16,67	25,00
Opis metodologii	15,24	2,86	22,86	20,00	4,92	20,83	40,00
Tworzenie i udostępnianie baz najlepszych praktyk	47,62	57,14	34,29	51,43	39,34	54,17	65,00
Własne publikacje z zakresu wiedzy specjalistycznej firmy	12,38	5,71	2,86	28,57	6,56	25,00	15,00
System rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy	45,71	31,43	48,57	57,14	42,62	50,00	50,00
System kształcenia menedżerów przez praktyki w różnych jednostkach firmy	28,57	17,14	25,71	42,86	16,39	37,50	55,00
Mentoring/ <i>coaching</i>	60,95	54,29	57,14	71,43	59,02	58,33	70,00
Przekazywanie dalej wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach	66,67	71,43	65,71	62,86	63,93	70,83	70,00
Wywiady na początku pracy i przed odejściem pracownika	23,81	25,71	22,86	22,86	18,03	29,17	35,00
Wywiady z ekspertami	9,52	0,00	14,29	14,29	4,92	4,17	30,00
Dążenie do wykształcenia swojego następcy	41,90	37,14	37,14	51,43	36,07	50,00	50,00
Topograficzne mapy wiedzy	12,38	8,57	11,43	17,14	9,84	12,50	20,00
Mapy zasobów informacji	24,76	17,14	28,57	28,57	19,67	37,50	25,00
Mapy źródeł wiedzy	19,05	14,29	20,00	22,86	14,75	20,83	30,00
Mapy procesów	19,05	11,43	28,57	17,14	11,48	20,83	40,00
Systemy zarządzania dokumentami	61,90	48,57	71,43	65,71	57,38	62,50	75,00
Ekstranet	22,86	14,29	22,86	31,43	16,39	29,17	35,00
Portal korporacyjny	34,29	20,00	37,14	45,71	18,03	54,17	60,00
Hurtownie danych	30,48	28,57	25,71	37,14	24,59	37,50	40,00
Systemy eksperckie	20,95	22,86	17,14	22,86	13,11	33,33	30,00
Bazy ekspertów czy książki adresowe (<i>yellow pages</i>)	28,57	20,00	22,86	42,86	26,23	29,17	35,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W miarę powiększania się rozmiarów firmy rosła częstość stosowania raportów, baz danych, podręczników, systemu rotacji pracowników, systemów kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy, mentoringu i *coachingu*, wywiadów z ekspertami, dążenia do wykształcenia swojego następcy, topograficznych map wiedzy, map zasobów informacji, map źródeł wiedzy, ekstranetu, portalu korporacyjnego i *yellow pages*. Wzrost częstości stosowania większości tych instrumentów jest naturalną konsekwencją rozwoju organizacji i wzrostu skali jej działania. Dlatego też może to być związane z dostrzeganiem potrzeby strukturyzacji rosnących zasobów wiedzy i większą mobilnością pracowników w dużych firmach, co skłania do selekcji, zachowywania i opisu wiedzy, aby szybciej i łatwiej można było z niej skorzystać oraz żeby nie wyciekała wraz z odejściem pracownika z przedsiębiorstwa.

Natomiast wraz z pojawieniem się w firmie kapitału zagranicznego zwiększała się częstość wykorzystywania wszystkich rozpatrywanych w badaniu narzędzi tworzenia pamięci organizacji. Sugeruje to, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego w większym stopniu zachowują wiedzę jawną i cichą, czyli bardziej dbają zarówno o rozwój pamięci deklaratywnej, jak i proceduralnej. Może to wynikać z tego, że prowadzący działalność w Polsce bezpośredni inwestorzy zagraniczni pochodzą głównie z krajów o większym poziomie dobrobytu i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a zatem i większego zakresu wdrożenia do praktyki gospodarowania koncepcji zarządzania wiedzą. W pewnym stopniu może to tłumaczyć także różnice w poziomie rentowności między firmami z wyłącznym udziałem kapitału polskiego a przedsiębiorstwami, gdzie jest obecny kapitał zagraniczny, co pokazują na przykład dane GUS.

Postanowiono także sprawdzić znaczenie rozwoju pamięci organizacji dla danych źródeł przewagi konkurencyjnej w badanych firmach. W tym celu skorelowano deklarowane przez menedżerów źródła przewagi konkurencyjnej ich firm ze skalą rozwoju pamięci organizacji, mierzoną pośrednio ilością wykorzystywanych przez dane przedsiębiorstwo form tworzenia PO.

Wyniki badań wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach skala rozwoju PO jest istotnie statystycznie skorelowana z takimi źródłami przewag konkurencyjnych, jak sprawność wewnętrznych procesów, marka, tworzenie nowej wiedzy, wiedza pracowników i monitorowanie otoczenia (tab. 2). Widać wyraźnie, że wyniki badań są zgodne z literaturą przedmiotu, a dokładnie potwierdzają pojawienie się niektórych korzyści rozwoju PO powyżej wymienionych, które znajdują odzwierciedlenie w charakterze przewag konkurencyjnych badanych firm. Przykładowo sprawność wewnętrznych procesów jest związana ze wzrostem organizacyjnej efektywności, a umacnianie marki stanowi wynik połączenia dotychczasowego doświadczenia,

czyli tradycji, z rozwojem nowej wiedzy, która to z kolei stanowi zazwyczaj efekt uczenia się organizacji na podstawie zasobów wiedzy zgromadzonych w PO.

Tabela 2

Współczynniki korelacji rang Spearmana istotne statystycznie na poziomie $\alpha=0,05$ dla zależności między źródłem przewag konkurencyjnej a ilością stosowanych łącznie instrumentów tworzenia pamięci organizacji w badanych firmach ogółem

Źródła przewagi	Współczynnik korelacji
Sprawność wewnętrznych procesów	0,32
Marka	0,29
Tworzenie nowej wiedzy	0,28
Wiedza pracowników	0,22
Monitorowanie otoczenia	0,19

Źródło: obliczenia własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że badane firmy w większym zakresie tworzą pamięć deklaratywną, czyli zachowują wiedzę jawną. Rzadziej stosują formy rozwoju proceduralnej pamięci organizacji, czyli specyficznej dla danego przedsiębiorstwa wiedzy cichej, takie jak przykładowo patenty, mapy procesów, opisy metodologii, podręczniki, własne publikacje z zakresu wiedzy specjalistycznej firmy, wywiady z ekspertami, systemy eksperckie czy ekstranet. Trochę lepiej wygląda sytuacja w kwestii zachowywania wiedzy cichej w drodze jej socjalizacji, gdyż takie narzędzia, jak systemy rotacji, mentoring, *coaching*, wywiady na początku pracy i przed odejściem pracownika czy przekazywanie wiedzy uzyskanej podczas szkoleń, są częściej stosowane. Pokazuje to zatem, że badane firmy mają przede wszystkim problem z zachowywaniem wiedzy technicznej w drodze jej eksternalizacji. Ponadto wydawałoby się, że w dobie mody na zarządzanie procesowe i rozwijanie relacji z otoczeniem oraz podkreślanie tego, że przewaga konkurencyjna w dzisiejszych czasach opiera się głównie na wiedzy o kliencie i wiedzy technicznej, narzędzia służące do zachowywania wiedzy, dotyczące projektowania dóbr i usług, procesów produkcji lub organizacji oraz ekstranet i różnego rodzaju mapy wiedzy będą o wiele bardziej popularne w badanych firmach. Wyniki badań pokazują, że bardziej świadome potrzeby rozwoju tego typu działań w celu umocnienia przewagi konkurencyjnej są przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego.

**DEVELOPMENT OF THE MEMORY OF AN ORGANIZATION
AS A PROCESS HAVING INFLUENCE ON THE FORMATION
OF A FIRM'S COMPETITIVE ADVANTAGE**

Summary

The paper describes organizational memory (OM) as a source of competitive advantage, and presents the results of empirical studies, conducted on a group of 105 companies, on methods to create OM. The results show that the surveyed firms constitute a greater share of declarative memory – retain the explicit knowledge. They less often use forms of development of procedural memory; the problem is primarily with the externalization of technical knowledge. The results also indicate that companies with foreign capital have a greater awareness of the need to develop OM. In addition, the development of OM is more important in the development of competitive advantage, which is based on the effectiveness of internal processes, brand, creating new knowledge, knowledge of workers and monitoring the environment, which is consistent with the literature on the subject.