

Aleksandra Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

PAMIĘĆ ORGANIZACYJNA I JEJ ROLA W BUDOWANIU KONKURENCYJNOŚCI FIRMY

STRESZCZENIE

Pamięć organizacyjna jest rozwijana poprzez instytucjonalizację nowej wiedzy w organizacji i jest związana z ostatnim etapem procesu organizacyjnego uczenia się. Jednakże w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia i środowiska wewnętrznego przedsiębiorstw pamięć organizacyjna często jest traktowana jako element usztywniający organizację i powodujący organizacyjną inercję. Wyniki badań przeprowadzonych na grupie średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych wskazują, że w tych podmiotach instytucjonalizacja procesów oraz planów i obieranych kierunków działania jest powszechna. Ponadto występuje statystycznie istotna zależność między zakresem tworzenia magazynów pamięci organizacyjnej a wynikami działania przedsiębiorstw. Firmy wyróżniające się ponadprzeciętnymi wynikami działania częściej, niż firmy osiągające wyniki poniżej przeciętnej, identyfikują i utralają najlepsze i zweryfikowane sposoby działania, wyciągają wnioski z realizowanych działań i je rozpowszechniają.

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, pamięć organizacyjna, wyniki działania, instytucjonalizacja, konkurencyjność firmy

Wprowadzenie

Jednym z istotnych czynników konkurencyjności podmiotów gospodarczych i innych organizacji jest umiejętność doskonalenia podejmowanych działań, a także ich zmiana oraz dostosowywanie do wymagań otoczenia i środowiska wewnętrzne-

go. Firmy, aby przetrwać, muszą się uczyć szybciej i efektywniej niż konkurencja¹. W niniejszym artykule przyjęto następujące założenie: każda organizacja posiada swoją pamięć i cele, które wprawdzie są kształtowane przez jej członków, ale zostają utrwalone tak, że stają się niezależne od poszczególnych jednostek.

Zagadnienie uczenia się organizacji z powodu złożoności rozpatrywane jest obecnie z wyróżnieniem czterech poziomów – trzech dotyczących zagadnień wewnątrz organizacyjnych (poziom uczenia się jednostek, uczenia się grup i uczenia się organizacji jako systemu) oraz międzyorganizacyjnego poziomu uczenia się. Spośród tych czterech poziomów uczenie się zachodzące na poziomie organizacyjnym najrzadziej stanowi przedmiot badania. Często poziom ten traktowany jest jedynie jako kreowanie warunków do indywidualnego i kolektywnego uczenia się. Istniejąca luka badawcza stanowi istotną przesłankę do podjęcia rozważań w tym obszarze.

Celem artykułu jest analiza istoty i funkcji pamięci organizacyjnej jako elementu procesu uczenia się organizacji oraz identyfikacja relacji między zakresem utrwalania wiedzy w pamięci organizacyjnej a wynikami osiąganymi przez firmy. Powyższy cel został zrealizowany na podstawie badań literaturowych, badań ankietowych oraz analizy wyników z wykorzystaniem analizy skupień oraz analizy U Manna-Whitneya.

1. Poziom organizacyjny uczenia się przedsiębiorstw i miejsce pamięci organizacyjnej

Postrzegając organizacyjne uczenie się przez pryzmat podejścia Marry M. Crossan i innych², wyróżnia się trzy poziomy uczenia się (indywidualny, grupowy i organizacyjny), które łączą cztery socjopsychologiczne subprocesy. Organizacyjne uczenie się w tej trzypoziomowej perspektywie jest traktowane jako złożony proces zmiany w poziomie wiedzy indywidualnej i wspólnej/organizacyjnej oraz zmiany w działaniu (indywidualnym i kolektywnym), którego wyniki zostają utrwalone w instytucji organizacji. Organizacyjne uczenie się zachodzi wtedy, gdy wyniki indywidualnego i grupowego uczenia zostaną zinstytucjonalizowane, a powstała

¹ A.P. De Geus, *Planning as Learning*, „Harvard Business Review” 1988, March–April, s. 74.

² M.M. Crossan, H. Lane, R. White, *An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 29, No. 3.

wiedza utrwalona w magazynach pamięci organizacyjnej, m.in. takich jak rutyny, struktura, strategia, systemy, kultura³.

Z uwagi na cel artykułu skoncentrowano się jedynie na poziomie organizacyjnym, na którym podczas organizacyjnego uczenia się zachodzi zbieranie rezultatów uczenia się z poziomów indywidualnego i grupowego oraz ich integracja. Działania na tym poziomie dotyczą przeniesienia wiedzy indywidualnej i kolektywnej na poziom organizacyjny oraz odpowiednie jej zespolenie⁴, czyli tworzenia pamięci organizacyjnej traktowanej jako organizacyjny wymiar wiedzy. Tym samym zamknięty jest cykl kreowania wiedzy organizacyjnej i dopiero w tym momencie można powiedzieć, że zaszedł proces organizacyjnego uczenia się.

Z perspektywy strategicznej, w której organizacyjne uczenie się zajmuje ważne miejsce (w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej), organizacyjny poziom uczenia się, oprócz integrowania i utrwalania wiedzy indywidualnej i kolektywnej, spełnia rolę weryfikatora tej wiedzy i spaja ją tak, aby to, co zostanie utrwalone (a w przyszłości będzie wpływać na decyzje, alokację zasobów oraz działania), było zgodne z uwarunkowaniami otoczenia konkurencyjnego organizacji⁵.

Uczenie się na poziomie organizacyjnym jest związane z procesem instytucjonalizacji, który Paul Shrivastava zdefiniował jako „[...] proces konwersji wiedzy indywidualnej i spostrzeżeń ludzi w systemową bazę wiedzy organizacji, która następnie wpływa na przyszłe procesy decyzyjne”⁶. Podobnie instytucjonalizację określił Gerardo Patriotta: „[...] to proces, dzięki któremu działania ludzi i wiedza są stopniowo przenoszone na poziom organizacji i wpisywane w jej stabilne struktury znaczeniowe”⁷.

³ D. Vera, M.M. Crossan, *Organizational learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*, w: *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ed. M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, Blackwell Publishing, Oxford, 2005, s. 123.

⁴ M.M. Crossan, H.W. Lane, R.E. White, L. Djurfeldt, *Organizational Learning: Dimensions for a Theory*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1995, Vol. 3, No. 4, s. 345.

⁵ To znaczy, czy wiedza znajdzie zastosowanie w strategicznym sensie organizacji. Zob. M.M. Crossan, I. Berdrow, *Organizational Learning and Strategic Renewal*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, No. 11, s. 1090.

⁶ P. Shrivastava, *A Typology of Organizational Learning Systems*, „Journal of Management Studies” 1983, Vol. 20, No. 1, s. 13.

⁷ G. Patriotta, *Organizational knowledge in making. How firms create, use and institutionalize knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 180.

Na poziomie organizacyjnym więc uczenie się przedsiębiorstw przyczynia się do:

1. Utrwalania wiedzy nabytej, utworzonej bądź zmodyfikowanej przez jednostki i grupy, dzięki czemu w przyszłości wiedza ta będzie rozpowszechniona i wykorzystana (tworzenie pamięci organizacyjnej);
2. Dążenia i utrzymywania spójności (*alignment*) między wiedzą utrwaloną w pamięci organizacji (zasobami wiedzy na poziomie organizacyjnym) a wymogami otoczenia (np. czy przyjęta strategia umożliwi utworzenie dobrej pozycji konkurencyjnej) oraz utrzymywania wewnętrznej spójności całości pamięci organizacyjnej (np. czy struktura sprzyja realizacji przyjętej strategii).

Proces instytucjonalizacji wymaga zatem społecznej akceptacji nowo powstałej albo zmodyfikowanej wiedzy, wskazując na istotę zgodności z istniejącymi w organizacji standardami działania. Wiedza uznana za ważną, istotną zostaje przedstawiona, utrwalona i/lub sformalizowana w celu rozpowszechnienia na całość organizacji⁸, a cykl uczenia się (tworzenia wiedzy organizacyjnej) zostaje „czasowo” zakończony⁹. W organizacyjnych społecznościach przyjęte zasady, wzorce postępowania, struktury, praktyki stopniowo zaczynają być uznawane jako pewnik, standard działania.

Karl E. Weick pisze:

Jeżeli organizacja ma się czegokolwiek nauczyć, wtedy niezbędnymi charakterystykami organizowania jest rozpowszechnienie pamięci organizacji, dokładność tej pamięci i uwarunkowania, w jakich pamięć ta traktowana jest jako przymus/ograniczenie¹⁰.

To właśnie dzięki pamięci, organizacja może czerpać korzyści z wyników wcześniejszego uczenia się, niezależnie od tego, czy twórca danego pomysłu nadal pracuje w organizacji.

⁸ *Ibidem*, s. 180–181.

⁹ G. Patriota pisze o zamknięciu epistemologicznym tworzenia wiedzy, gdyż wiedza tu staje się już konkretnym „produktem” jest jawna. Zob. G. Patriota, *op.cit.*, s. 180–182.

¹⁰ K.E. Weick, *The social psychology of organization*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1979, s. 206.

3. Elementy pamięci organizacyjnej

Pamięć organizacyjna może być definiowana z uwzględnieniem jej zawartości (*content*) lub też procesów z nią związanych (pozyskiwanie wiedzy, jej przechowywanie, utrzymywanie oraz odzyskiwanie/wyszukiwanie)¹¹. Przykładowo James P. Walsh i Gerardo Rivera Ungson pamięć organizacyjną definiują jako „[...] przechowywanie informacji dotyczącej przeszłości firmy, która może zostać zastosowana w bieżącym procesie decyzyjnym”¹², natomiast Eric W. Stein jako:

[...] środek/sposób, dzięki któremu wiedza z przeszłości jest wykorzystywana w działaniach bieżących (np. podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, komunikowanie, planowanie, motywowanie) i przez to wpływa na niższy lub wyższy poziom efektywności organizacji¹³.

Ta druga definicja wskazuje, że pamięć organizacyjna może stanowić zarówno pozytywny, jak i negatywny czynnik efektywności działania organizacji. Pozytywny m.in. przez to, że bazując na wcześniejszych doświadczeniach, organizacja nie popełnia tych samych błędów, wykorzystuje sprawdzone, efektywne sposoby działania, utrzymuje przyjęty kierunek działania oraz pozyskuje o nim informację zwrotną. Negatywny natomiast przede wszystkim z powodu nadmiernego usztywnienia organizacji, niereagowania na nowe uwarunkowania.

Daniel H. Kim dodatkowo wskazuje, że pamięć organizacyjna w organizacyjnym uczeniu się nie powinna być traktowana tylko ze statycznej, „bazodanowej” perspektywy (jako przechowywanie danych, np. faktur, informacji, listów, arkuszy kalkulacyjnych), lecz przede wszystkim aktywnie (dynamicznie). To dzięki pamięci organizacyjnej wyróżniane są priorytety organizacji, które stanowią wytyczne i podstawy podejmowanych decyzji o realizowanych działaniach. Dlatego też Kim w swojej koncepcji pamięć organizacyjną traktuje jako wspólny, kolektywny model mentalny (*shared mental model*), składający się z elementu postrzegania otoczenia i reagowania na nie oraz standardowych procedur operacyjnych. Wskazuje on po-

¹¹ E.W. Stein, *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management” 1995, Vol. 15, No. 2, s. 19.

¹² J.P. Walsh, G.R. Ungson, *Organizational Memory*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 1, s. 61.

¹³ E.W. Stein, *op.cit.*, s. 22.

nadto, że dzięki modelom mentalnym „bazodanowa” (statyczna) część pamięci jest użyteczna dla organizacji, ponieważ wskazuje na możliwości i kierunek zastosowania zgromadzonych informacji¹⁴.

Pamięć organizacyjna ogólnie traktowana jest z wyróżnieniem dwóch grup elementów:

- elementy osobowe/ludzkie,
- elementy odrębne od konkretnych jednostek.

Wielu autorów, wymieniając elementy pamięci organizacyjnej, w pierwszej kolejności wskazuje na ludzi i ich indywidualną pamięć, gdyż w nich gromadzona jest zasadnicza część ukrytej wiedzy o organizacji (cele, sposoby realizacji zadań, możliwe problemy itp.). Należy tu jednak wspomnieć, że pamięć organizacji oparta jedynie na wiedzy ukrytej jednostek charakteryzuje się kilkoma ważnymi wadami: niebezpieczeństwem utraty wiedzy wynikającym z fluktuacji personelu, uczeniem się przez jednostki tego – z perspektywy całości organizacyjnej – co nieodpowiednie oraz niekompletnym, szcątkowym odtwarzaniem pamięci¹⁵.

Do drugiej grupy elementów (magazynów) pamięci organizacyjnej, za Walshem i Ungsonem, zaliczyć można m.in. kulturę (sposób postrzegania, myślenia i odbierania problemów przekazywany członkom organizacji poprzez język, wspólne schematy myślowe, symbole, historie, opowieści, plotki), procesy transformacji elementów wejściowych w wyjściowe (zasady, procedury i sformalizowane systemy), struktury (zadania i role odgrywane przez poszczególne osoby w organizacji oraz ich relacje ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym), a także ekologię miejsca pracy (fizyczne umiejscowienie oraz uwarunkowania pracy zawierające informacje o organizacji, pracownikach i wpływające na kształtowanie zachowań pracowników)¹⁶. Właśnie te elementy pamięci organizacyjnej odrębne od konkretnych jednostek są obszarem uczenia się na poziomie organizacyjnym. Umożliwiają one łatwe przechowywanie i wydobywanie wiedzy z pamięci organizacyjnej. W dalszej części artykułu pojęcie „pamięć organizacyjna” odnosić się będzie tylko do „nieoso-

¹⁴ Zob. D.H. Kim, *The Link Between Individual and Organizational Learning*, „Sloan Management Review” 1993, Fall, s. 43–45.

¹⁵ G.P. Huber, *Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, s. 105.

¹⁶ J.P. Walsh, G.R. Ungson, *op.cit.*, s. 57–91.

bowych” elementów organizacji – tzn. z pominięciem wiedzy przynależnej do poszczególnych członków organizacji, ale z uwzględnieniem kultury organizacyjnej.

Poprzez proces instytucjonalizacji wiedza pracowników albo grup o firmie zostaje zawarta w magazynach wiedzy¹⁷. Przykładowo, w strukturach organizacyjnych zawarta jest wiedza dotycząca specyfiki prowadzenia danego rodzaju działalności i sposobu zarządzania organizacją (strukturalizacja elementów oraz strukturalizacja działań). Natomiast procedury, instrukcje, standardy zawierają wiedzę dotyczącą przyjętego w organizacji sposobu realizacji zadań. Systemy informacyjne wskazują, jakie dane są gromadzone i poprzez to, na jakie aspekty działalności oraz wyniki osiągnięte przez firmę zwraca się uwagę przy podejmowaniu decyzji. Strategia odzwierciedla priorytety przyjęte przez organizację, kierunek rozwoju i sposób realizacji celów rozwojowych¹⁸. Szczególnym rodzajem pamięci organizacyjnej może być zaproponowane przez Alberto Lozano Platonoff w modelu systemu dynamicznego zarządzania „jądro wiedzy firmy”¹⁹. Warto jednak zauważyć, że w przypadku małych organizacji (np. firm rodzinnych zatrudniających kilka osób) oraz tych nowo powstałych, pamięć organizacyjna często nie jest aż tak rozwinięta, jak w organizacjach dużych, działających od wielu lat.

Pamięć organizacyjna, jeżeli jest dobrze zaprojektowana i dostosowana do organizacji, może przynieść następujące korzyści²⁰:

- wspomaganie menedżerów w utrzymaniu kierunku strategicznego organizacji,
- pomoc organizacji w uniknięciu problemu stosowania nowych rozwiązań do starych problemów wynikających z tego, że nikt nie pamiętał, co zostało zrobione wcześniej,
- stymulowanie organizacyjne uczenia się (poprzez wskazywanie punktów nieciągłości),
- wzmocnienie tożsamość organizacji,
- dostarczanie nowym członkom organizacji dostępu do ekspertyz i doświadczeń wcześniejszych jej członków.

¹⁷ M. Schulz, *Organizational Learning*, w: *The Blackwell Companion to Organizations*, ed. J.A.C. Baum, Blackwell Business, Oxford UK 2002, s. 415.

¹⁸ M.M. Crossan, H.W. Lane, R.E. White, L. Djurfeldt, *op.cit.*, s. 347.

¹⁹ A. Lozano Platonoff, *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 170–171.

²⁰ E.W. Stein, *op.cit.*, s. 31–32.

Tworzenie pozaosobowych elementów pamięci organizacyjnej realizowane jest przede wszystkim przez kadre zarządzającą, szczególnie najwyższego szczebla (głównych decydentów) lub osoby posiadające szerokie uprawnienia decyzyjne²¹. To ta grupa członków organizacji rozpatruje i decyduje, czy i w jakim zakresie wiedza zostanie utrwalona w nieosobowych elementach organizacji, takich jak produkty/usługi, procedury, cele, plany, struktura itp.

3. Charakterystyka badań

Badanie, którego wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym artykule, zostało przeprowadzone w okresie od kwietnia do lipca 2006 r. w formie badania ankietowego. Jego celem była ocena zakresu stosowania działań kształtujących zdolność do organizacyjnego uczenia się średnich i dużych firm produkcyjnych w województwie zachodniopomorskim w Polsce. Próbę 271 przedsiębiorstw wyłoniono, korzystając z komercyjnych baz teleadresowych oraz bazy REGON. Wysłanie kwestionariusza ankietowego kierowanego do osób zajmujących stanowiska kierownicze poprzedzone było przesłaniem listu intencyjnego oraz rozmową telefoniczną z kierownictwem firmy w celu wyjaśnienia istoty badań i zachęcenia uczestnictwa w badaniu. Ostatecznie ankietę została wysłana do 154 firm (z pozostałymi podmiotami bądź nie udało się skontaktować, bądź odmówiono udziału w badaniu podczas pierwszego kontaktu telefonicznego), a wypełniony kwestionariusz uzyskano z 92 podmiotów (34% próby), z czego poprawnie wypełniony otrzymano w 84 przypadkach.

Na potrzeby badania ankietowego opracowano własne narzędzie pomiarowe (63 pytania). Pamięć organizacyjna analizowana była jako podejście do instytucjonalizacji wyrażane przez kadre zarządzającą poprzez zakres systematycznego instytucjonalizowania wiedzy dotyczącej zarówno kierunków działania organizacji, jak i sposobów działania oraz sformalizowanego monitorowania wyników. Zastosowano skalowanie według Likerta od 1 do 5, z wykorzystaniem różnych kwantyfikatorów. Ostatecznie miary zostały ocenione przez grupę naukowców i praktyków, zwracając uwagę na słownictwo, zgodność z tematami, zbyteczność, jednoznaczność i łatwość

²¹ Zob. m.in. R. Stata, *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*, „Sloan Management Review” 1989, Vol. 3, No. 30, s. 63–74; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 280–294.

udzielenia odpowiedzi. Po zebraniu danych empirycznych przeprowadzono analizę trafności i rzetelności zbudowanego narzędzia pomiarowego.

Wyniki działania przedsiębiorstw oceniane były z wykorzystaniem miernika percepcyjnego. Respondenci oceniali wyniki działania firmy w siedmiu kategoriach (udział w rynku, wzrost wielkości sprzedaży, rentowność sprzedaży, poziom zysków netto, satysfakcja klientów, satysfakcja pracowników z pracy, jakość produktów). Wyniki działania firmy oceniano w odniesieniu do konkurencji w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało – znaczenie poniżej średniej, 3 – na poziomie przeciętnym, 5 – znaczenie powyżej średniej. Przeprowadzono dodatkową ocenę trafności miernika wyników działania, badając korelacje między ocenami finansowych wyników działania w odniesieniu do konkurencji dokonanyymi przez respondentów a wynikami o większej obiektywności, czyli danymi finansowymi. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji r_{xy} Pearsona między zebranymi danymi finansowymi (uzyskano dane finansowe dotyczące 63 podmiotów) a percepcyjną oceną stanu finansowego firmy dokonaną przez kierownictwo. Porównanie własnej oceny rentowności sprzedaży z danymi finansowymi wykazało statystycznie istotną ($p < 0,001$) korelację o średniej sile (0,58). W przypadku poziomu zysku netto korelacja między oceną własną a odpowiednimi danymi finansowymi również jest statystycznie istotna ($p < 0,005$) i wynosi 0,43. Otrzymane wyniki oznaczają, że własna ocena wyników działania uzyskana od głównego kierownictwa jest podobna, choć niedokładnie taka sama, z wynikami finansowymi ze sprawozdań, co stanowi podstawę do oceny miernika jako rzetelnego.

Następnie przedsiębiorstwa podzielono na trzy grupy ze względu na wyniki działania: nieliderów – których wyniki działania były poniżej przeciętnej, firmy przeciętne o przeciętnych wynikach działania oraz liderów o wynikach działania powyżej przeciętnej. Do podziału na grupy wykorzystano analizę skupień z zastosowaniem metody k-średnich, dążąc do uzyskania maksymalnego podobieństwa między podmiotami należącymi do danej grupy a minimalnego podobieństwa między członkami różnych grup. W celu identyfikacji stosowanych w firmach sposobów działania, które wyróżniają „liderów” od „nieliderów” wykorzystano nieparametryczny test U Manna-Whitneya. Wybór tego testu wynikał z faktu, że badane zmienne nie miały rozkładu normalnego.

4. Wyniki badań i dyskusja

Zagadnienia dotyczące świadomego tworzenia pamięci organizacyjnej w przedsiębiorstwach można rozdzielić na pytania dotyczące utrwalania przyjętych kierunków działania, następnie dotyczące zbierania i utrwalania informacji zwrotnych i sposobów działania oraz ich rozpowszechniania. Wyniki w układzie zbiorczym i z podziałem na liderów, przeciętnych i nieliderów zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Działania związane z tworzeniem pamięci organizacyjnej z podziałem na „liderów”, „przeciętnych” i „nieliderów”

Działania związane z tworzeniem pamięci organizacyjnej*	Średnia N = 84	Lider N = 29	Przeciętny N = 38	Nielider N = 17	Analiza zależności między liderami a nieliderami	
					Poziom istotności	Statystyka U
1	2	3	4	5	6	7
Precyzowanie i opracowywanie kierunku rozwoju organizacji (priorytety, cele strategiczne, strategie działania)	4,28	4,55	4,18	4,11	–	–
Ustalanie i precyzowanie finansowych celów dla całej organizacji	4,39	4,55	4,39	4,17	–	–
Ustalanie i precyzowanie niefinansowych celów dla całej organizacji	3,97	4,03	4,03	3,78	–	–
Określanie i upowszechnianie zbioru wartości i postaw, jakie powinny być przyjmowane przez pracowników w codziennej pracy	4,03	4,55	4,18	4,11	–	–
Tworzenie systemów informatycznych umożliwiających zbieranie, zachowywanie i analizę kluczowych dla podejmowania decyzji danych i informacji (np. przychody, zyskowość, koszty, przepływy pieniężne, jakość, zamówienia; dla całości organizacji oraz jej działów, grup klientów/ produktów itp.)	4,52	4,21	4,13	3,56	0,014	2,457

1	2	3	4	5	6	7
Definiowanie wskaźników umożliwiających ocenę stopnia realizacji celów (finansowych i niefinansowych) poszczególnych działów i całej organizacji	4,21	4,75	4,41	4,33	0,002	3,145
Precyzyjne określanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności dla poszczególnych pracowników, zgodnie z którym wykonują swoją pracę	4,40	4,55	4,34	4,33	–	–
Regularna aktualizacja zakresu zadań dla pracowników, by był zgodny z rzeczywistością wymaganym	3,80	3,97	3,87	3,28	–	–
Utrwalanie i rozpowszechnianie wśród pracowników najlepszych sposobów realizacji zadań (standardy działania, procedury)	3,88	4,31	3,71	3,50	0,009	2,601
Przeprowadzanie oceny zrealizowanych projektów i określanie wniosków na przyszłość	4,03	4,34	4,00	3,44	0,004	2,887
Systematyczne weryfikowanie i aktualizacja stosowanych procedur	3,91	4,14	3,82	3,56	–	–
Opracowywanie standardowego sposobu postępowania w odniesieniu do problemów, które powtarzają się kilkakrotnie	4,07	4,38	4,03	3,61	0,018	2,373

* Zakres stosowania poszczególnych działań oceniany był w skali od 1 (nie stosuje się) do 5 (tak stosuje się). Wartości podane dla poszczególnych grup przedsiębiorstw są wartościami średnimi tych ocen w danej grupie. Pogrubioną czcionką wyróżniono te działania, w ramach których występują statystycznie istotne różnice między „liderami” a „nieliderami”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazuje się, że o ile dość powszechną praktyką jest definiowanie priorytetów strategicznych i finansowych celów dla całości organizacji (85%²²), o tyle definiowanie celów niefinansowych, często będących swoistym drogowskazem działań do osiągnięcia celów finansowych oraz określanie zbioru kluczowych w danym podmiocie postaw i wartości jest realizowane w około 3/4 badanych firm. Oznacza to, że

²² Podane wartości procentowe odnoszą się do odsetka podmiotów, które na dane pytania udzieliły odpowiedź „tak” i „raczej tak”.

pracownicy częściej uzyskują informację na temat priorytetów finansowych firmy niż ogólnoorganizacyjnych, jakościowych celów.

Blisko 90% badanych podmiotów deklaruje korzystanie z systemów informatycznych w celu zbierania i magazynowania istotnych informacji, lecz niecałe 80% definiuje wskaźniki umożliwiające kontrolowanie stopnia realizacji zamierzonych celów. Oznaczać to może, że nie wszystkie firmy wdrażające systemy informatyczne określiły swoje potrzeby informacyjne, czego konsekwencją może być to, że zbierane informacje okażą się zbyteczne lub niepotrzebne w procesie podejmowania decyzji, przy czym te istotne mogą nie być zbierane.

Wyniki wskazują ponadto, że o ile około 90% podmiotów tworzy opisy stanowisk pracowników, o tyle tylko 70% przeprowadza aktualizację tych opisów, co oznacza że nie jest dokonywana kontrola przydatności i aktualności zapisanej wiedzy. Dodatkowo w około 78% firm stosowana jest praktyka oceny zrealizowanych projektów i wyciągania wniosków na przyszłość oraz opracowywania metody rozwiązywania powtarzających się problemów. Interesujący jest natomiast stosunkowo niewielki odsetek firm, około 70%, w których wyszukuje się najlepsze sposoby działania i stara się je upowszechnić w innych częściach organizacji (tzw. *best practice*).

Przeprowadzona analiza różnic w podejściu do tworzenia pamięci organizacyjnej między przedsiębiorstwami, które osiągnęły ponadprzeciętne wyniki (liderami) a tymi, których wyniki były niższe niż przeciętne w branży (nieliderami), wskazuje na pozytywną zależność między wynikami a zakresem rozwijania pamięci organizacyjnej, w szczególności w kilku obszarach. Oznacza to, że instytucjonalizacja działań i zapisywanie ich w pamięci organizacyjnej ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa-liderzy wyróżniają się przede wszystkim tym, że podejmują działania związane ze standaryzacją, identyfikacją zasad postępowania i tworzeniem bazy wiedzy firmy (wyciąganie wniosków na bazie doświadczeń, utrwalanie działań typu *best practice*) w celu upowszechnienia i stosowania w całości organizacji dobrych rozwiązań. Dodatkowo „liderzy” w porównaniu do „nieliderów” w większym zakresie definiują wskaźniki umożliwiające ocenę stopnia realizacji celów firmy oraz tworzą systemy informatyczne umożliwiające zbieranie i analizę danych niezbędnych do monitorowania działań firmy. Działania takie mają istotny wpływ na jakość podejmowanych decyzji, co z kolei wpływa na osiągnięte przez podmioty wyniki działania.

Podsumowanie

Aby firmy mogły się rozwijać, kadra kierownicza musi znaleźć złoty środek między dwoma podejściami do realizowanych działań i posiadanej wiedzy: na ile należy eksploatować wiedzę już zdobytą, wprowadzając jedynie niezbędne ulepszenia, a w jakim zakresie należy poszukiwać nowych rozwiązań, eksperymentować i wprowadzać innowacje (eksplorować). Oba te podejścia są istotne²³. Eksploatacja wiedzy m.in. dzięki pamięci organizacyjnej wprowadza stabilizację, umożliwia utrzymanie bieżącej równowagi. Nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza po fazie dynamicznych zmian, gdyż poprzez pewien poziom powtarzalności umożliwia regenerację sił firmy oraz koncentrację kadry zarządzającej na zdarzeniach nowych, wyjątkowych.

Wprawdzie w literaturze, jak i przez praktyków pamięć organizacyjna jest często traktowana jako usztywnianie organizacji, powodujące wysoki poziom inercji organizacji na zachodzące zmiany, przedstawione powyżej badania wskazują jednak, że takie zakodowanie i rozpowszechnienie wiedzy przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników działania. Należy jednak zbadać, czy taka zależność występuje również w podmiotach o profilu innym niż produkcyjny.

Literatura

- Crossan M.M., Berdrow I., *Organizational Learning and Strategic Renewal*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, No. 11.
- Crossan M.M., Lane H., White R., *An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 29.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., Djurfeldt L., *Organizational Learning: Dimensions for a Theory*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1995, Vol. 3, No. 4.
- De Geus A.P., *Planning as Learning*, „Harvard Business Review” 1988, March–April.
- Gadomska-Lila K., Rudawska A., *Kultura organizacyjna a organizacyjne uczenie się w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
- Huber G.P., *Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Kim D.H., *The Link Between Individual and Organizational Learning*, „Sloan Management Review” 1993, Fall.

²³ Por. K. Gadomska-Lila, A. Rudawska, *Kultura organizacyjna a organizacyjne uczenie się w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11, s. 25–28; J.G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 1, No. 2, s. 71–87.

- Lozano Platonoff A., *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 1, No. 2.
- Patriotta G., *Organizational knowledge in making. How firms create, use and institutionalize knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Schulz M., *Organizational Learning*, w: *The Blackwell Companion to Organizations*, ed. J.A.C. Baum, Blackwell Business, Oxford UK 2002.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Shrivastava P., *A Typology of Organizational Learning Systems*, „Journal of Management Studies” 1983, Vol. 20, No. 1.
- Stata R., *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*, „Sloan Management Review” 1989, Vol. 3, No. 30.
- Stein E.W., *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management” 1995, Vol. 15, No. 2.
- Vera D., Crossan M.M., *Organizational learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*, w: *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ed. M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Walsh J.P., Ungson G.R., *Organizational Memory*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 1.
- Weick K.E., *The social psychology of organization*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1979.

ORGANIZATIONAL MEMORY AND ITS ROLE IN CREATING COMPANY'S COMPETITIVENESS

Summary

Organizational memory is developed through the process of institutionalisation of new knowledge in the organization and is connected with the final stage of the organizational learning process. However in the constantly changing environmental conditions organizational memory is frequently regarded as an element that stiffens organization and causes inertia. The research presented in the article conducted in the group of middle and large production enterprises indicates that in those entities institutionalisation of actions, future

directions is quite common. Moreover there is statistically significant relationship between the range of developing of organizational memory repositories and business performance. The companies with above average performance more frequently identify and preserve the best and verified ways of action, draw and disseminate conclusions from their experiences than companies with performance below market average.

Translated by Aleksandra Rudawska

Keywords: organizational learning, organizational memory, organizational performance, institutionalization, competitiveness

