

Grzegorz Kobylko*

KORZYSTANIE Z PAMIĘCI ORGANIZACJI W PROCESACH OGRANICZANIA ŚRODOWISKOWEJ UCIAŹLIWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Pojęcie i przesłanki kształtowania pamięci organizacyjnej

Podstawowym wewnętrznym źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie jest jego **pamięć**. Każde przedsiębiorstwo, opierając się na tym co już posiada – na kulturze, zasobach intelektualnych w postaci wykształconego personelu, historii oraz na doświadczeniach, może rozwiązywać problemy teraźniejszości, dlatego wielu autorów (zob. np. [2]) zaleca budowanie systemu zarządzania wiedzą na bazie posiadanych zasobów.

Pojęcie pamięci organizacyjnej pojawia się w literaturze przedmiotu, jednak zdaniem autora, jest błędnie zawężane do technologii informacyjnej służącej zapisywaniu jej w postaci **twardej** (bazy danych – np. listy klientów, kartoteki kooperantów) lub **miękkiej** (ekspertyzy, doświadczenia, metafory, anegdota itp.) (por. [8, s. 37]).

Pamięć organizacyjną powinno się widzieć szerzej – jako system społeczno-techniczny, zdolny do rejestracji postrzeganych elementów rzeczywistości, ich stanów, wzajemnych relacji i siły ich oddziaływania oraz zmian będących efektem tych interakcji (reakcji na określone bodźce).

Pamięć przedsiębiorstwa opiera się na pamięci pracowników, która jest przez nich, co jest immanentną cechą ludzkiego umysłu, wykorzystywana do tworzenia tzw. heurystyk (z greckiego *heuriskein* — znaleźć, odkryć), w praktyce oznaczających opartą na doświadczeniu regułę postępowania, która może skrócić proces rozwiązywania problemu, usprawnić realizowane procesy itd. Z czasem zbudowa-

* Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.

ne na bazie tego rodzaju odkryć wzorce postępowania (heurystyki), po uznaniu ich długookresowej przydatności, mogą się stać trwałym elementem kultury organizacyjnej.

Pamięć ludzką, a więc również pamięć pracownika (a także zarządzającego i właściciela), można zdefiniować jako zdolność do przechowywania w układzie nerwowym informacji o świecie w formie engramów, czyli śladów pamięciowych. Engram określany jest jako trwała zmiana w układzie nerwowym, wywołana przez jego chwilowe pobudzenie i odczytywana jako reprezentacja pewnych doznań, przeżyć, postrzeżeń elementów środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Tworzenie nowych engramów w wyniku jakiegoś doświadczenia, a także przekształcanie już istniejących śladów pamięciowych określa się jako proces uczenia się.

Pamięć ludzka rejestruje jednak subiektywny obraz świata bardzo istotnie związany z procesem postrzegania i indywidualnymi zdolnościami percepcji bodźców. Jest to główny czynnik niepewności wiedzy generowanej w przedsiębiorstwie. Zdaniem autora jego obiektywizacja¹ jest możliwa tylko poprzez sieciową organizację pamięci. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw można zauważyć, iż określone zdarzenia gospodarcze bardzo rzadko dotyczą jednego pracownika czy nawet komórki organizacyjnej, zwykle zaś konsekwencje tych zdarzeń czy procesów odczuwane są w wielu obszarach aktywności organizacji, przy tym często całkowicie odmiennie.

Na przykład odkrycie nowych, czystszych komponentów może być postrzegane przez pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji marketingowej jako szansa na wytworzenie przewagi konkurencyjnej. Tymczasem z perspektywy pracowników zaopatrzenia jest to sygnał o konieczności zweryfikowania dotychczasowych związków kooperacyjnych. Zasięg oddziaływania może być jeszcze szerszy, gdy niezbędne jest stworzenie nowych produktów lub ich dostosowanie do nowych wymagań rynku (B+R, produkcja) oraz podjęcie w tym celu nowych inwestycji.

Konsekwencje takiego zdarzenia dla przedsiębiorstwa jako całości mają charakter obiektywny, ale ich poznanie wymaga uwzględnienia wszystkich subiektywnych doświadczeń. Postulowana wyżej sieciowa organizacja pamięci może się stać istotnym narzędziem obiektywizacji procesów poznawczych.

Odpowiednikami engramu w pamięci organizacyjnej są również wspomniane bazy danych, bazy wiedzy, systemy informatyczne, wewnętrzna dokumentacja itd. Są to formy opisu i zapisu stanu określonych zjawisk, w literaturze przedmiotu klasyfikowane jako kapitał strukturalny – część kapitału intelektualnego.

Przedsiębiorstwo może korzystać również z pamięci zewnętrznej, tworzonej przez wyspecjalizowane podmioty w celach komercyjnych (np. zapis preferencji

¹ Obiektywizacja rozumiana jest w tym przypadku jako proces przybliżania się do prawdy o określonym wycinku rzeczywistości. Poprawnie skonstruowane procesy poznawcze przyczyniają się do ograniczania niepewności, co ma szersze konsekwencje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw (zob. [3]).

nabywców), lub też z powszechnie dostępnych źródeł państwowych (np. GUS) czy społecznych organizacji *non profit*.

Wiedza organizacyjna powstaje w wyniku wnioskowania na podstawie danych pozyskiwanych z obserwacji poszczególnych przypadków i zapisanych wcześniej w pamięci organizacji. Jest ona wykorzystywana do tworzenia wspomnianych wyżej uniwersalnych wzorców zachowań organizacyjnych, co implikuje potencjalne problemy w praktycznym zarządzaniu. Ten sposób generowania wiedzy obarczony jest również niepewnością charakterystyczną dla podejścia indukcyjnego i według jego krytyków (zob. np. [5]) wiedza uzyskana tą drogą nie jest dostatecznie zweryfikowana. Pamięć organizacji powstaje często na podstawie pojedynczych obserwacji, co nie daje podstaw do wyciągania ogólnych wniosków (obserwacje zbyt subiektywne i częściowe). Dodatkowo w dynamicznym środowisku przedsiębiorstwa bardzo rzadko zdarzenia i procesy przebiegają w tych samych warunkach, co stanowi dodatkowy czynnik ograniczający wartość (aktualność) informacji zapisanej w pamięci organizacyjnej.

Przy wymienionych ograniczeniach należy jednak docenić wagę pamięci dla procesów decyzyjnych. Pamięć organizacji może się stać bardzo istotnym zasobem przedsiębiorstwa ważne jest jednak, by nie utożsamiać jej z wiedzą. Pamięć jest zapisem przeszłości, tzn. mniej lub bardziej odległych czasowo postrzeżeń wewnętrznej rzeczywistości organizacji oraz postrzeżeń rzeczywistości zewnętrznej – jej otoczenia. Potoczne rozumienie przeszłości może być w tym wypadku jednak mylące. Odwołując się do analogii pamięci ludzkiej, która – jak już zauważono – jest istotnym elementem pamięci organizacyjnej, można stwierdzić, iż narzędzia poznawcze, jakimi dysponuje człowiek, tj. zmysły i zdolny do refleksji umysł, nie są wystarczająco sprawne do percepcji teraźniejszości. Płynące z otoczenia bodźce odbierane przez zmysły są przekazywane do mózgu, a tam rejestrowane i analizowane poprzez porównanie z wcześniej zapisanymi doświadczeniami (engramami). Mimo że nie są to procesy długotrwałe (osobniczo zależne), należy jednak uznać istotę funkcjonowania ludzkiego umysłu i możliwości percepcyjnych człowieka – proces myślowy opiera się na sygnałach i doświadczeniach z przeszłości.

Logika nakazuje, by w podobny sposób kształtować pamięć organizacyjną w przedsiębiorstwie. Podejmujący decyzje, aby mogli precyzyjnie interpretować sygnały pochodzące zarówno z wnętrza, jak i te płynące z otoczenia, muszą korzystać z pamięci organizacyjnej².

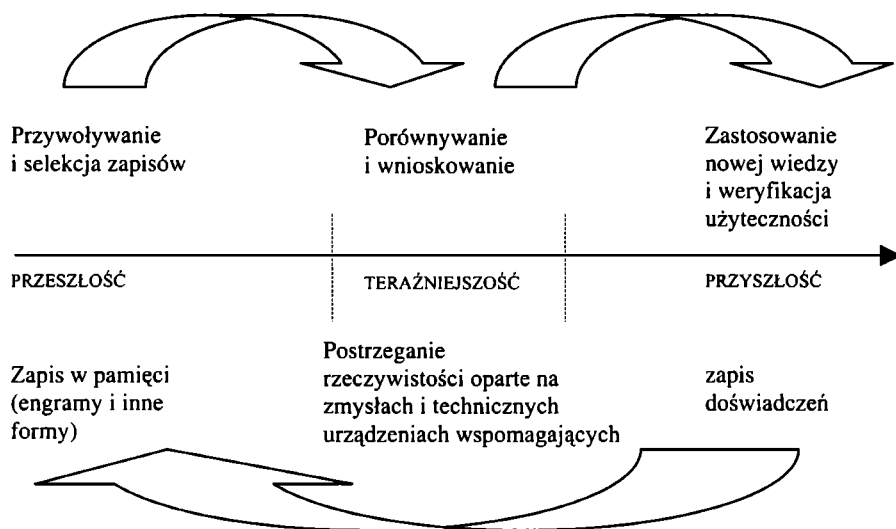
Wnioskowanie oparte na tych zapisach prowadzi do wytworzenia wiedzy o przeszłości, bliskiej prawdy o niej na tyle, na ile organizacja jest zdolna ją osiągnąć, co uzależnione jest od potencjału poznawczego, jakim dysponuje, sposobu zorganizowania procesów poznawczych itd. (szerzej zob. [3]).

Ocena efektów procesu poznawczego jest możliwa poprzez weryfikację nowej wiedzy. Jest to proces, podczas którego na podstawie zidentyfikowanych zależ-

² A także swojej własnej, która w tym przypadku jest częścią pamięci organizacyjnej.

ności pomiędzy elementami określonego wycinka rzeczywistości buduje się modele zachowań i przewiduje reakcje na określone bodźce, tworzy scenariusze rozwoju (zob. rys. 1). Zwykle dokonuje się tego w czasie planowania, wówczas rzeczywistość weryfikuje błędy w procesie poznawczym, które powinny zostać wymazane z pamięci. Jest to proces złożony, zwłaszcza że pamięć organizacyjna, jak wspomniano wyżej, opiera się na pamięci ludzkiej. W interesie przedsiębiorstwa leży jednak wyeliminowanie błędów poznawczych, by nie przyczyniły się do wytworzenia w kulturze organizacyjnej nieodpowiednich reguł postępowania.

Korygowanie pamięci organizacyjnej w zarządzaniu środowiskowym, szczególnie w praktyce wdrażania i funkcjonowania znormalizowanych systemów (np. norm grupy ISO 14000), pojawia się już na etapie projektowania. Dokonuje się wówczas weryfikacji, zestawiając wiedzę i doświadczenie pracowników przedsiębiorstwa z wiedzą i doświadczeniami audytorów zewnętrznych. Jest to etap oceny procedur postępowania na określonych stanowiskach pracy. Następnie, opierając się na bieżących doświadczeniach z ich realizacji, modyfikuje się je, co jest okresowo weryfikowane przez instytucje certyfikujące w tzw. audytach zewnętrznych. Jest to typowy przejaw zarządzania pamięcią organizacyjną.



Rys. 1. Przebieg procesów poznawczych

Źródło: opracowanie własne.

W pamięci organizacyjnej powinny zostać utrwalone doświadczenia, które mogą być przydatne z punktu widzenia sprawnego działania. Wymaga to jednak zwykle przekonwertowania nie zapisanych w procesie jej tworzenia kwestii domyślnych, zrozumiałych dla osoby tworzącej, na formę zrozumiałą dla innych korzystających z pamięci. Przy braku tego typu działań opuszczenie stanowiska

pracy przez doświadczonego pracownika wiąże się ze stratami organizacji, wynikającymi z utraty jego indywidualnej pamięci (doświadczeń). Istnieje zatem potrzeba uchwycenia i zachowania owej „miękkiej wiedzy”.

2. Korzystanie z pamięci organizacyjnej na potrzeby kształtowania relacji ze środowiskiem

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z szeroko rozumianym środowiskiem jest zorientowane na ciągle obniżanie obciążeń powstających w wyniku emisji zanieczyszczeń do poszczególnych jego komponentów. W literaturze przedmiotu określa się ten proces zwykle mianem zarządzania środowiskowego lub proekologicznego.

Zarządzanie to koncentruje się, z jednej strony, na takim przekształcaniu procesów wytwórczych, aby przez odpowiedni dobór czynników produkcji i sterowanie procesami ograniczać stałą presję na środowisko³, z drugiej zaś strony na przeciwdziałaniu zdarzeniom losowym, które okresowo presję tę mogą znacznie podnieść.

Podejmowanie racjonalnych decyzji w jednym i drugim przypadku wymaga wytworzenia przez przedsiębiorstwo odpowiedniej wiedzy. Wiedza o środowisku powinna w pełni odpowiadać potrzebom podmiotów wykorzystujących ją w procesach decyzyjnych do przewidywania przebiegu zjawisk. Do wytworzenia tej wiedzy niezbędne są informacje, które zapisane są w pamięci przedsiębiorstwa, w różnej formie (pamięć pracowników, dokumenty, raporty itd.), inne przedsiębiorstwo zaś powinno je pozyskać z zewnątrz lub wytworzyć.

Do aktywnego kształtowania relacji ze środowiskiem niezbędne są:

- informacje o stanie podstawowych elementów środowiska przyrodniczego oraz o podstawowych ekosystemach,
- informacje o rodzaju i źródłach technogennej obciążenia środowiska (zwłaszcza przez przemysł i transport),
- informacje o funkcjonowaniu poszczególnych narzędzi realizacji polityki ekologicznej,
- informacje o kosztach i efektach funkcjonowania systemu zarządzania środowiskiem,
- informacje o stanie świadomości ekologicznej społeczeństwa i reakcji różnych grup społecznych na instrumenty zarządzania (por. [6]).

W przypadku wiedzy o środowisku przedsiębiorstwa są wspomagane przez podmioty zewnętrzne tworzące tzw. bazy danych, informacji, a nawet wiedzy. Poza przedsiębiorstwami korzystają z nich również instytucje powołane do zarządzania zasobami środowiska na różnych szczeblach. W działaniach plani-

³ Presja ta jest skutkiem korzystania ze środowiska wydobywania zasobów naturalnych, deponowania zanieczyszczeń itp. Szerzej zob. [7].

stycznych i organizacyjnych należy uwzględnić istotę pamięci organizacyjnej, a mianowicie jej związek z człowiekiem. Jak już wspomniano, nie wszystkie doświadczenia i potrzeby ludzkie można zarejestrować na obecnym etapie rozwoju technologii informacyjnej na sztucznych nośnikach informacji.

Człowiek jest źródłem wiedzy, gdyż wszystkie nowe obserwacje (bodźce) potrafi odnieść do zapisanych w pamięci doświadczeń, co jest podstawą refleksji i procesu poznania. Wiedza ma charakter indywidualny i w określonych przypadkach może być dobrem rzadkim (np. wiedza o sposobach gaszenia pożaru szybu naftowego). Nie oznacza to jednak konieczności (podobnie jak w przypadku pamięci) zatrudnienia jej dysponenta, stąd z punktu widzenia przedsiębiorstwa źródła wiedzy mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. Decyzja o sposobie pozyskiwania wiedzy powinna się opierać na rachunku ekonomicznym.

Racjonalność nakazuje podejmowanie współpracy przedsiębiorstw z innymi instytucjami (i przedsiębiorstwami), zorientowanymi na zarządzanie zasobami środowiska lub na jego ochronę, w celu upowszechniania dobrej praktyki poprzez tworzenie baz danych, informacji i przypadków. Dla przedsiębiorstwa jest to forma poszerzania pamięci. Wspólne projekty w tej sferze mogą się wydatnie przyczynić do obniżenia kosztów generowania wiedzy o środowisku. Działanie takie dodatkowo uzasadnia interes społeczny, powiązany z optymalizowaniem procesów korzystania z zasobów środowiska.

Również zarządzający lokalnymi zasobami środowiska powinni tworzyć sieć we współpracy z wszystkimi emitentami zanieczyszczeń na określonym terenie, umożliwiającą dwukierunkowy przepływ danych i informacji, z jednej strony niezbędnych do zarządzania środowiskowego na poziomie przedsiębiorstwa, z drugiej strony umożliwiających tworzenie bilansu zanieczyszczeń wprowadzanych do poszczególnych komponentów środowiska. Potrzeby zarządzających lokalnymi zasobami środowiska wynikają z konieczności interpretacji informacji o stanie środowiska i przewidywania skutków określonych obciążeń. Wymaga to wiedzy o czynnikach oraz mechanizmach zmian w pojemności i produktywności ekosystemów, umiejętności przewidywania skutków tych zmian, a także wiedzy o sposobach bilansowania zanieczyszczeń ze wszystkich źródeł. W procesach bilansowania zanieczyszczeń konieczne jest uwzględnienie informacji nie tylko o rzeczywistej emisji ze wszystkich źródeł, ale również o ich tzw. **środowiskowych ścieżkach rozwoju** (zob. [7]), które są niezbędne przy prognozowaniu dynamiki tych zjawisk.

3. Zarządzanie ryzykiem środowiskowym oparte na pamięci organizacyjnej

Kształtując relacje ze środowiskiem, zarządzający przedsiębiorstwem oczekują również korzyści ekonomicznych z podejmowanych działań. Mogą się one pojawić głównie wówczas, gdy te działania spowodują obniżenie ryzyka środowiskowego, będącego składową ogólnego ryzyka prowadzenia działalności. Efekty tego obni-

zenia mogą ujawnić się w różnych sferach (indywidualnie dla każdego podmiotu) w postaci np. niższych kosztów kredytów, poprawy wizerunku i związanej z tym wyższej sprzedaży, uniknięcia kar za przekroczenie norm emisji.

Charakterystyka ryzyka, będąca punktem wyjścia do zarządzania ryzykiem, a jednocześnie efektem sekwencji działań podejmowanych w celu jego oszacowania w praktyce, jest procesem budowania wiedzy o przebiegach procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i czynnikach powodujących niepożądane odchylenia od przyjętych założeń i standardów.

W celu pełnego opisu ryzyka wiążącego się z działalnością przedsiębiorstwa należy:

- zidentyfikować źródła zagrożeń,
- określić skutki, jakie określone zdarzenie może wywołać (dawka–reakcja),
- ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego scenariusza zdarzeń i jego konsekwencje (w tym ekonomiczne).

Są to procesy poznawcze o charakterze indukcyjnym, w których korzysta się w sposób szczególny z doświadczeń własnych pracowników przedsiębiorstwa czy też podmiotów zewnętrznych do tworzenia określonych scenariuszy zdarzeń.

Źródła zagrożeń występują zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, a do ich identyfikacji niezbędna jest wiedza dotycząca specyfiki procesów realizowanych w konkretnym przedsiębiorstwie, właściwości wykorzystywanych surowców i materiałów oraz negatywnych skutków ich przetwarzania.

Wiedza przydatna do oceny zagrożeń pochodzi z wielu dziedzin, w zależności od specyfiki procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Do opisu mechanizmu oddziaływania (dawka–reakcja) określonej substancji, promieniowania lub hałasu na organizm ludzki czy określone ekosystemy lub poszczególne ich elementy często należy przeprowadzić proces naukowego poznania z wykorzystaniem dorobku takich dziedzin, jak fizyka, chemia, nauki medyczne, przyrodnicze itp. Przedsiębiorstwa rzadko posiadają, zapisane w pamięci organizacyjnej, wystarczające doświadczenia czy odpowiedni potencjał badawczy do przeprowadzenia takiego procesu.

Jest to ważny etap tworzenia wiedzy o zagrożeniu, którego rozpoznanie posłuży do określenia akceptowanego poziomu ryzyka. Poznanie wielkości granicznych dla poszczególnych zanieczyszczeń, przy których nie dowiedziono negatywnych reakcji, ma zasadnicze znaczenie dla racjonalnego zarządzania ryzykiem. Podobnie przy ocenie narażenia, ekspercka wiedza z zakresu fizyki, geografii, geologii, meteorologii, a także innych dziedzin może się okazać niezbędna do oceny wielkości, częstotliwości i czasu narażenia organizmów i roślin (receptorów). Podstawą tych ocen bowiem jest modelowanie dróg transportu zanieczyszczeń (dróg narażenia).

Do pełnej charakterystyki ryzyka środowiskowego należy dodać również źródła zagrożeń zewnętrznych (względem przedsiębiorstwa), które stanowią tło (np. substancje chemiczne skumulowane w organizmach) dla obciążeń wytwa-

rzanych przez przedsiębiorstwo, istotnie mogą wpłynąć na zwiększenie negatywnych efektów, gdyż ograniczają zdolności asymilacyjne (pojemność ekosystemów, zdolności immunologiczne organizmów)⁴.

Poprawność procesu szacowania ryzyka jest bardzo istotnie związana z dostępnością wiedzy naukowej, szczególne znaczenie ma jednak również wiedza zapisana w pamięci organizacyjnej, a także doświadczenia stanowiące fundament jej tworzenia. Dlatego w procesach poznawczych niezmiennie istotne jest zlokalizowanie źródeł tej wiedzy i określenie sposobu korzystania z niej. Doświadczenia z przebiegu procesów wewnętrznych zapisane w pamięci ludzkiej tworzą indywidualny kapitał intelektualny głównie pracowników zarządzających tymi procesami na poszczególnych szczeblach oraz bezpośrednio biorącymi udział w ich realizacji. Równie ważne dla poprawności procesów poznawczych jest korzystanie z dokumentacji technologicznej, opracowań statystycznych dotyczących procesów, opisów przypadków awarii i usterek (ich przebiegu) itp. składających się na strukturalny kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Wiedza naukowa, tworzona głównie w ośrodkach naukowych i upowszechniana w postaci różnego rodzaju publikacji z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa jest zbyt rozproszona i wymaga odpowiedniego przygotowania. Dlatego istotnym wsparciem procesów zarządzania ryzykiem środowiskowym są dla przedsiębiorstw projekty tworzenia baz informacji z charakterystyką substancji chemicznych wykorzystywanych w przemyśle oraz upowszechniania doświadczeń.

Przykładem takich działań jest inicjatywa Organizacji Narodów Zjednoczonych, tzw. *Global Compact*, powołana w celu wsparcia zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki. Innym przykładem międzynarodowej współpracy jest projekt Centrum Bezpieczeństwa Procesowego Amerykańskiego Instytutu Inżynierów Chemików, dotyczący wymiany danych pomiędzy zakładami przemysłowymi na całym świecie.

W praktyce charakterystyka ryzyka powinna więc być kompleksowym procesem poznawczym, wykorzystującym pamięć organizacyjną oraz pozyskane dane i informacje do wytworzenia użytecznej wiedzy.

Celem zarządzania ryzykiem środowiskowym jest rzadko, głównie ze względów ekonomicznych, całkowite jego wyeliminowanie. Zwykle natomiast przyjmuje się pewien dopuszczalny poziom ryzyka dla określonej działalności, toteż jego charakterystyka może dostarczyć zarządzającym wystarczających argumentów do stwierdzenia, iż nie ma uzasadnienia dla podejmowania działań (zwykle kosztownych), gdyż oszacowane ryzyko kształtuje się na poziomie możliwym do zaakceptowania. W przeciwnym jednak wypadku szczegółowy opis ryzyka na etapie jego charakterystyki jest podstawą do wariantowego opracowania działań ukierunkowanych na jego obniżenie.

⁴ Mechanizm ten opisany jest szerzej w literaturze przedmiotu (zob. np. [7]).

W procesie tym zasadnicze znaczenie ma pamięć organizacyjna, wytworzona w przedsiębiorstwie na podstawie obserwacji przebiegu procesów, gromadzonych indywidualnych doświadczeń pracowników uczestniczących w ich realizacji i zarządzających nimi, a także różnych form rejestracji zdarzeń, które w przeszłości wywoływały określone negatywne skutki. Raporty opisujące przebieg awarii, statystyki, ewidencja działań w zakresie gospodarki remontowej i opis stanu maszyn i urządzeń tworzą istotny dla racjonalnego zarządzania tą sferą kapitał strukturalny przedsiębiorstwa.

Działania ukierunkowane na ograniczanie potencjalnych konsekwencji istniejących zagrożeń mogą przyjmować następujące formy (por. [1]):

- eliminowanie zagrożeń,
- ograniczanie zagrożeń,
- ograniczenie strat.

Eliminowanie zagrożeń, jak już wspomniano, jest zwykle procesem bardzo kosztownym, często niemożliwym do przeprowadzenia, gdyż pełna eliminacja zagrożeń wymaga niemal pełnej wiedzy o procesach i czynnikach wykorzystywanych do ich realizacji. Przedsiębiorstwa, zmuszone do działań, najczęściej koncentrują się na zmianach w sferze czynników produkcji – zamiana komponentów lub technologii ich przetwarzania, zmiana nośników energii, rezygnacja z wytwarzania produktu itp. Zwykle jednak bardziej uzasadniony jest proces **ograniczania zagrożeń**, oznaczający działania ukierunkowane na doprowadzenie ryzyka do poziomu akceptowalnego w danych warunkach. Działania w tym zakresie to działania prewencyjne, np. szkolenia pracowników (transfer wiedzy) w zakresie postępowania w sytuacjach awaryjnych, lub działania reakcyjne, w przypadku wystąpienia takiego stanu (np. pożaru), odwołujące się do własnych i obcych doświadczeń.

Wiedza o środowisku i innych uwarunkowaniach jest podstawą planowania działań i określania warunków brzegowych dla decyzji związanych z ograniczaniem ryzyka. Należy jednak uwzględnić w tych decyzjach również takie sfery zależności przedsiębiorstwa, jak stan prawny, czynniki ekonomiczne, społeczne itp. Są to równie istotne obszary, w których przedsiębiorstwo, opierając się na pamięci organizacyjnej i informacjach płynących z otoczenia musi wytworzyć wiedzę niezbędną do podejmowania racjonalnych decyzji.

Literatura

- [1] Broda M., *Jak ubezpieczyć się, a nie płacić?* „Nowe Ubezpieczenia” 1998 nr 1.
- [2] Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press 1998.
- [3] Kobyłko G., *Zarządzanie procesami poznawczymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.

-
- [4] Kobyłko G., Zaremba S., *Metodyka określania środowiskowej ścieżki rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko” 2000 nr 1, Wyd. Fundacja Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych, Białystok 2000.
 - [5] Popper K., *Wiedza obiektywna – ewolucyjna teoria epistemologiczna*, PWN, Warszawa 1992.
 - [6] Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
 - [7] *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, AE, Wrocław 2000.
 - [8] Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.

ORGANIZATIONAL MEMORY FOR LIMITING THE ENVIRONMENTAL PRESSURE OF THE ENTERPRISE

Summary

The article systematizes the relation between knowledge about environment and the rational process of limiting the environmental pressure of enterprise. The author shows the meaning of organizational memory, which has fundamental importance for correct cognitive processes. The author proposes to widen this notion recognising the memory of participants of the process to be the basis of the rational cognition of reality.