

**Оксана Оргієць**

докторант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.держ.упр.

### ІНСТИТУЦІЙНА ПАМ'ЯТЬ: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ

У статті розглянуто найбільш відомі концепції інституційної пам'яті для теоретичного осмислення її механізмів функціонування і розвитку в органах державної влади. Досліджено концептуальну модель Дж. Уолша і П. Ансона (1991), в якій корисна для організації інформація зберігається в різних організаційних «бункерах»; концепції, які, крім визначення «сховищ» знань, пояснюють процеси пам'яті організації; модель розподілених і відновлювальних можливостей інституційної пам'яті, в основі якої короткотривалі й довгострокові спогади, що формуються завдяки різним формам колективної пам'яті.

**Ключові слова:** інституційна пам'ять, концепції інституційної пам'яті, корпоративна пам'ять, моделі організаційної пам'яті, організаційна пам'ять, «сховища» знань.

**Oksana Orhiiets**

Doctoral Candidate, DRIPA NAPA under the President of Ukraine. PhD in Public Administration

### INSTITUTIONAL MEMORY: EVOLUTION OF CONCEPTS

*Problem statement. Accumulating knowledge as a strategic resource in the organizational structure of the state management is one of the main features of the modern social development. Therefore theoretical comprehension of function mechanisms and development of the institutional memory in the governmental bodies have special importance. The reason for deeper investigation of the concept lies in advancing the management theory and is connected with dialectic of training, flexibility, stability, human resources and information technologies. However, the concepts of the institutional memory are largely unexplored; scientific research of such related terms as «organizational memory» and «corporate memory» is mainly focused in the private sector. The analysis of the main concepts of the organizational memory gives the opportunity to clear up the main components of its contents to develop the ways to save and develop the institutional memory in the governmental bodies.*

*The goal of the article is to consider the best-known concepts of the institutional memory and to make a research of the evolutionary approach to the process of its creation.*

*Statement of the basic material. In spite of the fact that «memory» is one of the main concepts of the information processing, the understanding of its processes is being developed, especially in the theories of the organizations. The beginning of the basics of the concepts of the organizational memory dates back to J. Walsh and P. Anson who published their work in 1991. The scientists represented a conceptual model and tried to bind the structure of the organizational memory with the information that is useful for decision-making and is stored in the organizational repository».*

*Researchers L. Bennon and K. Kuutti assert that organizational memory shouldn't be considered as the only repository, but has to be a dynamic process that unites the functions of attaining, saving, transmitting, manipulating and using information along with reconstructing that helps to recollect the experience of the past. Dynamic view to the structure of the organizational memory is also supported by J. Corbett, M. Wexler, Ph. Oliver.*

*Other authors added new facets to the theory of the organizations by implementing concepts that help to understand organizational memory binding it with the possibility to restore the organizations. The model of the organizational memory offered by I. Ramos and L. Levin consists of different types of memory: individual, communicative, cultural, political, sensorial that save various types of knowledge.*

*There is no doubt that information systems and technologies became tools for broadening possibilities to keep and use knowledge. They became key elements of a new concept of the organizational memory by G. Perez and I. Ramos. They emphasize that some available information systems and technologies' applications can be implemented in the organizations to provide an excess to the information, improve and support actions, interactions and relations connected with the process of the organizational memory.*

*Conclusions and perspectives for further research. As it has been mentioned hereinabove, the concepts of the organizational memory develop very fast: from the concepts of «a container of knowledge» that save information in the organizational memory to the models that describe complex process of collecting, storing, restoring and using and to the models of divided and restored possibilities of the organizational memory. However, there is a lot of work in advance to understand the mechanisms of the organizational memory. Information systems are key elements of the organizational memory as they enforce keeping and using some visions of individual and collective knowledge.*

**Key words:** institutional memory, concepts of institutional memory, corporate memory, organizational memory models, organizational memory, "repositories" of knowledge.

**Оксана Оргієць**

докторант ДРІГУ НАДУ при Президенті України, к.гос.упр.

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПАМЯТЬ: ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ

*В статье рассмотрены наиболее известные концепции институциональной памяти для теоретического осмысления ее механизмов функционирования и развития в органах государственной власти. Исследована концептуальная*

модель Дж. Уолша і П. Ансона (1991), в якій корисна для організації інформація зберігається в різних організаційних «бункерах»; концепції, які, крім визначення «хранилищ» знань, пояснюють процеси пам'яті організації; модель розподілених і встановлених можливостей інституціональної пам'яті, в основі якої лежать краткосрочні і довгосрочні спогади, сформовані завдяки різним формам колективної пам'яті.

**Ключові слова:** інституціональна пам'ять, концепції інституціональної пам'яті, корпоративна пам'ять, моделі організаційної пам'яті, організаційна пам'ять, «хранилища» знань.

**Постановка проблеми**

Однією з основних ознак сучасного суспільного розвитку є акумулювання знань як стратегічного ресурсу в організаційній структурі державного управління, тому теоретичне осмислення механізмів функціонування і розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади набуває особливого значення. Серед причин поглибленого розгляду даної концепції є те, що дослідження пам'яті організацій давно просуваються в теорії управління і пов'язано з діалектикою навчання, гнучкістю, стабільністю, людськими ресурсами та інформаційними технологіями, а також має важливе значення для планування, комунікації, прийняття рішень та обробки інформації в організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Акцентуємо увагу, що розгляд концепцій інституційної пам'яті малодосліджений у літературі, проте механізми створення та розвитку дотичних термінів – організаційної та корпоративної пам'яті – розглядаються більш широко, переважно, зарубіжними науковцями в різних сферах теорії управління. Так, Джерард П. Ходкінсон і Пол Р. Сперроу досліджують організаційну пам'ять у контексті психологічного аналізу процесу стратегічного менеджменту [4]. Науковці Р. Кросс і Л. Бейдр розглядають створення інституційної пам'яті як шлях для підвищення продуктивності діяльності організації [11]. Такої ж думки і російська дослідниця А. Новічкова, яка досліджує побудову функціонально-структурної моделі корпоративної пам'яті як підвищення ефективності управління бізнесом [1; 2]. Пам'ять організацій Л. Заданна аналізує як джерело навчання для нових працівників, при цьому в існуючій типології концепцій організаційної пам'яті акцентує увагу на організаційних системах пам'яті, в яких зберігаються знання [22]. Пам'ять організації Г. Перес та І. Рамос розглядають як розвиваючу концепцію, котра протягом останніх десятиріч змінюється завдяки інформаційним системам [16].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**

Традиційно наукові дослідження організаційної пам'яті зосереджені на приватному секторі, ймовірно, через те, що коріння цієї галузі виходять з бізнес-адміністрування. Проте органи державної влади мають ті ж самі проблеми, що й компанії, які мають прибуток. Наприклад, високий рівень кадрової плинності, потреба в належному забезпеченні безперервності знань та передачі молодим працівникам професійних знань та досвіду. Державні організації також беруть участь у роботі зі знаннями, тому потребують комплексної стратегії управління створенням, збереженням та їх поширенням. Аналіз основних концепцій інституційної пам'яті

надасть можливість виявити основні складові її змісту для вироблення шляхів збереження і розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади.

**Мета**

Метою статті є розгляд найбільш відомих концепцій інституційної пам'яті та дослідження еволюції підходів до процесів її створення.

**Виклад основного матеріалу**

При розгляді наукової думки про інституційну пам'ять, яку ми застосуємо до органів державної влади, доречно розглядати, насамперед, термін «організаційна пам'ять», який можна використовувати до всіх видів підприємств. Дана дефініція почала вперше використовуватися в 1980-х роках для означення механізмів збереження, накопичення соціальними інститутами попереднього досвіду нормативного регулювання, тому зараз більш досліджений в науковому дискурсі. У свою чергу термін «корпоративна пам'ять» був запропонований німецькими вченими О. Кеном і А. Абекером в 1995 році для підтримки діяльності корпорацій з управління знаннями та визначений як «система, яка охоплює накопичене вміння компанії та інші активи знань і робить їх доступними для підвищення ефективності процесів роботи зі знаннями» [5]. Термін «інституційна пам'ять» був використаний І. Туомі у 2009 році, проте його дослідник уживає як синонім поняттю «організаційна пам'ять». Наприклад, щоб знайти найкращий спосіб підтримки організаційної пам'яті, автор указує на два принципово різних аспекти інституційної пам'яті, що потребують різних типів систем підтримки [19].

Спізнаючи можливі концептуальні відмінності, ми можемо об'єднати дослідження цих термінів для обґрунтування теоретичної основи в цій конкретній роботі, розглядаючи їх як пам'ять організацій, хоча й різних за розміром і формами власності. Обґрунтування цього вибору полягає в тому, що ми б хотіли створити всебічну теоретичну базу, яка охоплюватиме всі можливі концепції для інституційної пам'яті.

Історично склалося так, що поняття організаційної пам'яті слідувало концепціям, які пов'язані з людською пам'яттю, що вказує на те, що людська пам'ять використовувалася як метафора для позначення організаційної пам'яті. З огляду на складність представлення моделі для людської пам'яті, очікувалося, що такі ж труднощі виникнуть у поданні організаційної пам'яті, оскільки теоретично вона повинна забезпечувати функції, подібні людській пам'яті [16]. Незважаючи на те, що «пам'ять» залишається однією з центральних концепцій теорії обробки інформації, розуміння її процесів все ще зароджується, особливо в теоріях організацій.

Пам'ять – це важливий і складний пізнавальний процес, який складається з трьох механізмів: фіксація,

зберігання та відтворення колишнього досвіду. Хоча ці механізми вважаються послідовними, вони, по суті, взаємозалежні. Від того, яким чином збережено інформацію, залежить можливість доступу до неї, період зберігання впливає на процес активізації інформації тощо. Пам'ять може бути природною або штучною. Як стверджують Г. Перез і І. Рамос, інформація може зберігатися у природній пам'яті людини або штучній пам'яті у формі документів, книг, заміток, у рішеннях, знаннях, процесах і т. д. Останній тип пам'яті набуває представницьку роль для організацій у формі інформаційних систем. Особи, які приймають рішення в організаціях, можуть використовувати свою природну пам'ять кожного разу, коли вони вирішують проблему, з якою вже стикалися. Однак вони можуть використати штучну пам'ять про те, як минулі рішення вплинули на організацію, шляхом доступу до файлів, баз даних, записів та інших засобів інформації і скористатися ними для вирішення нових аналогічних проблем [16].

Дослідники організаційної пам'яті стверджують, що організації повинні знати, що вони вже знають, використовувати ці знання в поточних рішеннях і таким чином проектувати майбутнє [13; 14; 18; 20]. Таким чином, важливість збереження і розвитку пам'яті організації тісно пов'язана з розробкою систем, здатних фіксувати те, що повинно бути заархівованим, класифікувати збережені знання, створювати механізми, які полегшують зв'язок їх змісту з людськими знаннями, сприяють створенню нових знань, забезпечують процес обміну знаннями для прийняття результативних рішень і дій співробітників. Більшість науковців визнають, що інформація про минуле може зберігатися організаціями декількома способами [1; 4; 9; 17; 22], тому в залежності від видів таких «сховищ» концепції організаційної пам'яті з розвитком інноваційних технологій швидко змінювалися.

Оформлення початкових засад концепції організаційної пам'яті починається з роботи дослідників Дж. Уолша і П. Ангсона, яка вийшла у 1991 році, в якій визначили організаційну пам'ять як «інформацію, що зберігається в історії організації і може впливати на нинішні рішення організації» (дана концепція була нами детально досліджена в попередній статті [3]). Науковці представили концептуальну модель, у якій структуру організаційної пам'яті намагалися зв'язати з набором інформації, яка вважається корисною для прийняття рішень і зберігається в «бункерах» або організаційних «сховищах». Ці «сховища» є механізмами збереження пам'яті, які перетворюють інформацію в знання, процеси, досвід, спільне розуміння тощо. Автори визначили крім зовнішніх архівів п'ять внутрішніх сховищ: співробітники, організаційна структура, стандартні технологічні процедури, організаційна культура, екологія робочого місця [20]. Однак, оскільки це була оригінальна робота, котра як і раніше розглядається дослідниками як класика і наразі цитується приблизно в 4000 статтях, також природно, що дана модель була об'єктом великої критики.

Перша критика концепції організаційної пам'яті Дж. Уолша і П. Ангсона виникла через статичний характер моделі. Іншими словами, уявлення, обмежене придбанням, утриманням та застосуванням інформації, спрощує модель для організаційної пам'яті. Науковці Л. Беннон і К. Куутті стверджують, що організаційна

пам'ять не повинна бути концептуалізована як єдиний репозиторій, а має бути динамічним процесом, який об'єднує функції придбання, зберігання, передачі, маніпулювання і використання інформації, а також реконструкції, що дозволяє згадати минулий досвід [8]. Динамічний погляд на структуру організаційної пам'яті також підтримує Дж. Корбетт, наголошуючи при цьому на врахуванні соціальної природи цієї пам'яті. Для автора, замість того, щоб бачити пам'ять як знання, що зберігається в контейнерах, організаційну пам'ять слід розглядати як безперервний процес побудови та реконструкції шляхом взаємодії між людьми і їх організаційним середовищем [10]. Поряд з моделлю організаційної пам'яті, яка представлена «бункерами» знань (яка зосереджується на тому, де зберігати знання), М. Векслер також додає наративну модель (яка фокусується на тому, як мотивувати, щоб отримувати та використовувати знання), інноваційну модель (яка зосереджується на тому, коли використовувати яку інформацію та / або досвід для її вирішення), та модель політичних ресурсів (яка зосереджується на тому, хто отримує або втрачає владу при використанні організаційної моделі) [21].

Концепція організаційної пам'яті, яку пропонує Ф. Олівера, пропонує визначити систему пам'яті за допомогою трьох характеристик: зміст, структура та операційні процеси. Зміст стосується типу знань, які система може використовувати для акумулювання. Структура торкається організації розташування знань. І, нарешті, операційні процеси пояснюють, як знання збираються, зберігаються та використовуються [15].

Тим часом визначення, запропоноване М. Аккерманом і С. Халворсоном, вказує на те, що організаційна пам'ять може розумітися як накопичення соціально обґрунтованих рішень проблем минулого, з якими організація неодноразово стикається [6]. Таким чином, новий підхід до організаційної пам'яті підкреслює, що вона не повинна представляти організаційний план дій, орієнтований тільки на потреби сьогодення, а враховувати творчу реконструкцію минулого як важливий фактор для планування майбутнього [18].

Також критиці піддалася очевидна користь «сховищ» інформації, оскільки їх використання залежить від доступності та можливості інтерпретувати таку інформацію. Без сумніву, минулий досвід може полегшити її обробку для прийняття рішень у середовищі, багатому на протиріччя, проте спогади про практичні рішення зазвичай обмежуються упередженнями, які тим сильніші, чим більший термін давності події [4]. Однак, деякі дослідники стверджували, що вичерпний процес відновлення інформації можна отримати за допомогою вирощування так званих «садів відповідей» або створення організаційної пам'яті, основа якої – комп'ютер. Визнаючи певні недоліки концепції організаційної пам'яті Дж. Уолша і П. Ангсона, науковці Д. Нево та ін. вважають, що дана модель може використовуватися для підтримки дослідницьких зусиль у галузі інформаційних систем і технологій, які можуть використовуватися для створення єдиного, повного, послідовного, оновленого і інтегрованого набору знань, доступних для процесів прийняття рішень на всіх рівнях організації [14].

Без сумніву, процеси організаційної пам'яті, пов'язані з придбанням, зберіганням, пошуком, обслугову-

ванням і відновленням знань швидші й точніші, коли автоматизовані. В організаціях ці системи започаткувалися зі створення складних баз даних, які пізніше розвинулися в більш розподілені системи, розроблені відповідно до принципів теорії транзакційної пам'яті [12]. Відповідно до цього підходу інформаційні системи є інструментами для зв'язку сховищ інформації та забезпечення їх доступності для груп та окремих осіб, що дозволяє об'єднати розподілені репозиторії знань по всій організації в інтегровану пам'ять. Поняття, які були запозичені з теорії систем, використовуються деякими дослідниками організаційних теорій для доповнення концепції організаційної пам'яті функціями, пов'язаними з репозиторіями інформації, процесами і рішеннями, які можуть бути придбаними ззовні для вирішення проблем у певних ситуаціях [13; 14].

Для розгляду даного питання цікавим є визначення А. Новічковою моделі корпоративної пам'яті як елемента моделі управління знаннями, що реалізує в системі управління знаннями процеси створення, визначення, збору, вибору, зберігання, розподілу та застосування знань. Основними компонентами для формування моделі корпоративної пам'яті, на думку автора, є: цілі та бізнес-завдання організації, носії неформалізованих і формалізованих знань, процеси і технології перетворення неявних і явних знань (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація), що створюють умови для розробки інновацій. Розроблена А. Новічковою методика моделювання складається з наступних етапів: визначення складу інтелектуальних ресурсів і їх носіїв для вирішення бізнес-завдань; діагностика наявних в організації інтелектуальних ресурсів та інновацій; оцінка доступності, складності пошуку, актуальності та можливості використання існуючих знань; визначення джерел і способів придбання нових знань, необхідних для вирішення поставлених завдань, і оцінка ступеня складності їх пошуку і придбання; визначення процесів управління знаннями, носіїв знань і технологій (інформаційних і гуманітарних), що забезпечують обрані процеси [2].

Інші автори додали нові грані в теорії організацій, впроваджуючи концепції, які допомагають зрозуміти організаційну пам'ять, пов'язуючи її з можливостями відновлення організацій [17, 18]. Модель організаційної пам'яті, запропоновану І. Рамос та Л. Левін, складається з різних типів пам'яті – індивідуальної, комунікативної, культурної, політичної, сенсорної, які зберігають різні типи знань [17]. Межі цих форматів пам'яті, за визначенням А. Ассманн, доволі розмиті. Найчастіше нелегко однозначно визначити, де закінчується один формат пам'яті і починається інший, оскільки вони перетинаються, накладаються один на одного, взаємодіють і навіть протистоять всередині окремої людини.

Індивідуальна пам'ять – це динамічне середовище для обробки суб'єктивного досвіду і побудови соціальної ідентичності. Хоча особисті спомини прив'язані до суб'єктивного досвіду і безальтернативної точки зору, вони завжди відносно соціальні, оскільки сконструйовані інтерактивно і, відповідно, пов'язані зі споминами інших членів колективу [7]. Комунікативна пам'ять – це та, яка виникає в результаті обміну індивідуальними переживаннями, перетворення їх в організаційні знання.

Культурна пам'ять зберігає організаційні знання протягом тривалих періодів часу, породжуючи колективну ідентичність, засновану на досвіді, який є невід'ємною частиною історії організацій. Культурна пам'ять виступає не просто сховищем фактів минулого організації, але й безперервно функціонуючим реконструйованим відображенням інформації, яка вважається життєво важливою для функціонування певної групи. У свою чергу, політична пам'ять виконує роль матриці, на основі якої здійснюється відтворення структур і якісних характеристик організаційної пам'яті. Справа тут йде не просто в запам'ятовуванні, а в здатності відбирати і зберігати певні блоки інформації, що мають безпосереднє відношення до характеру діяльності організації. Оскільки інститути і великі соціальні групи, до яких належить і система органів виконавчої влади, не "володіють" пам'яттю, вони «створюють» її для себе і тим самим «конструюють» свою ідентичність. Пам'ять, яку навмисно і символічно формують, ґрунтується на актах відбору та виключення, при цьому акуратно відокремлюють потрібні спогади від непотрібних, значущі – від другорядних.

Індивідуальна і комунікативна пам'ять суттєво відрізняється від політичної та культурної пам'яті через їх часовий діапазон. Індивідуальна і соціальна пам'ять персоніфіковані; обидва формати безпосередньо пов'язані з людьми і з їх уособленою взаємодією. На відміну від них, політична і культурна пам'ять опосередковані: щоб стати пам'яттю, їм потрібно перевтілення, оскільки обидві прагнуть до довговічності [7]. Сенсорна пам'ять – це більш коротка пам'ять, для якої ще не знайдено еквівалентний організаційний термін. У цій пам'яті зберігаються враження про навколишнє середовище та події, що відбулися з організацією у взаємодії зі зовнішнім середовищем [17].

Без сумніву, інформаційні системи і технології стали інструментами, які розширили можливості для утримання та використання знань. Саме вони стали ключовими елементами нової концепції організаційної пам'яті Г. Переса та І. Рамос. Як наголошують дослідники, деякі додатки інформаційних систем і технологій, які в даний час доступні, можуть бути впроваджені в організаціях для доступу до інформації, поліпшення зв'язку і підтримки дій / взаємодії, пов'язаних з процесами, характерними для організаційної пам'яті [16]. Так, автоматизовані системи організаційної пам'яті (OMIS), які призначені для накопичення та управління знаннями певної установи, включають в себе роботу як на рівні з явним знанням у формі баз даних і електронних архівів, так і на рівні з прихованим знанням, фіксуючи його в деякому (більш-менш формальному) поданні в формі експертних систем, корпоративних баз знань, професійних мереж тощо.

#### Висновки

Як було відзначено раніше, концепції організаційної пам'яті розвивалися швидко: від концепції з «контейнерами» знань, що зберігають інформацію в організаційній пам'яті, до моделей, які описують складні процеси накопичення, зберігання, відновлення, використання, і, нарешті, закінчуються концепціями розподілених і відновлювальних можливостей організаційної пам'яті. Незважаючи на цей прогрес, багато що ще належить зробити, щоб зрозуміти механізми організаційної пам'яті. Інформаційні

системи в даний час є ключовими елементами організаційної пам'яті, оскільки вони посилюють утримання, спільне використання та застосування уявлень про індивідуальні і колективні знання. Більш конкретно ІТ можна розглядати як інструменти для підвищення організаційної пам'яті, полегшення і впровадження нових способів реалізації процесів захоплення, зберігання та застосування організаційних знань. Саме цим питанням будуть присвячені наступні розвідки у даному напрямку.

#### Література.

1. Новичкова А. В. Повышение эффективности управления бизнесом через построение моделей корпоративной памяти. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-biznesom-cherez-postroenie-modeley-korporativnoy-pamyati>.

2. Новичкова А. В. Формирование модели корпоративной памяти в системе управления знаниями инновационных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 /Новичкова Александра Владимировна ; Гос. ун-т упр. – М., 2012. – 24 с.

3. Оргієць О. Вплив сучасних інформаційних технологій на структуру інституційної пам'яті в системі органів державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2015. № 1. С. 119–122.

4. Ходкинсон Д. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента; пер. с англ. Харків: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. 392 с.

5. Abecker A. and Köhn O. (1997). Corporate memories for knowledge management in industrial practice: prospects and challenges. *Journal of Universal Computer Science* 3 (8), pp. 929–954.

6. Ackerman, M. S. & Halverson, C. (2004) Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use. In: *Computer Supported Cooperative Work*, v.13, n. 1, pp. 155–189.

7. Assmann A. Re-framing memory. Between Individual and Collective Forms of Constructing the Past // K. Tilmans, F. van Vree and J. Winter (eds.). *Performing the Past: Memory, History, and Identity in Modern Europe*. Amsterdam University Press, 2010. pp. 35–50.

8. Bannon, L. and K. Kuutti (1996). Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering. In 29th Hawaii Conference on System Sciences (HICSS-29) . Maui, Hawaii, 3-6 January 1996: IEEE Computer Press, Los Alamitos, pp. 156-167.

9. Casey, A. (2001). Learning from the past: a review of the organizational memory literature. – URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.412.534&rep=rep1&type=pdf>

10. Corbett, J. M. (2000). On being an elephant in the age of oblivion: Computer-based information systems and organizational memory. In: *Information, Technology, and People*, 13, pp. 282–297.

11. Cross, R., and L. Baird. 2000. Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review* 41: pp. 69–78.

12. Lewis, K. and B. Herndon (2011). Transactive memory system: current issues and new directions. In: 7th Organization Science Winter Conference (OSWC-XVII)

on Organizational Memory, Colorado, USA, February, 2011.

13. Morgeson, F. P. and Hofmann, D. A. (1999) The structure of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. In: *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, pp. 249–265.

14. Nevo, D., Furneaux, B, and Wand, Y. (2008) Towards an evaluation framework for knowledge management systems. In: *Information Technology Management*, v. 9, n. 1, pp. 233-249.

15. Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37, pp. 811–832.

16. Perez, G. and Ramos, I. (2013) Understanding Organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP). *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)*, v. 10, pp. 541–560.

17. Ramos, I. and Levine, L. (2012) Organizational Memory: a preliminary model based on insights from neuroscience. In *Gmunden Retreat on Neuro IS 2012 Proceedings*, Gmunden, Austria, June 3–6.

18. Rowlinson, M.; Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. and Procter. S. (2010) Social Remembering and Organizational Memory. In: *Organization Studies*, v. 31, n. 1, pp. 69-87.

19. Tuomi, I (1995). Abstraction and history-from institutional amnesia to organizational memory, *Proceedings of the 28th Hawaii International Conference on System Sciences*, p.303.

20. Walsh, J. P. & P. Ungson (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 57–90.

21. Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (4), pp. 393–414.

22. Zadayannaya L. (2012). Organizational Memory systems As a Source of Learning for New Employees in an Innovation Context. – URL: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:561477/FULLTEXT01.pdf>.