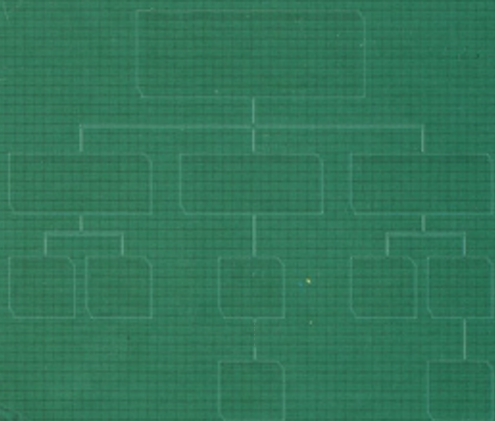


Marek Strzoda



56990

*Zarządzanie
informacjami
w organizacji*

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5604/04

Marek STRZODA

**ZARZĄDZANIE INFORMACJAMI
W ORGANIZACJI**



56990

WARSZAWA

2004

Recenzent: ppłk dr inż. Tomasz MAJEWSKI

Projekt okładki: Genowefa MAJCHROWSKA



Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 1499/2003

SPIS TREŚCI:

Wstęp	5
1. Społeczeństwo informacyjne determinantem procesów organizacyjnych	9
2. Rola informacji w organizacji	15
2.1. Istota informacji.....	15
2.2. Rodzaje informacji.....	22
2.3. Znaczenie informacji w funkcjonowaniu organizacji.....	28
3. Wyznaczniki zarządzania informacją w organizacji	35
3.1. Strategia zarządzania informacjami.....	36
3.2. Miejsce systemu informacyjnego w organizacji.....	44
3.3. Elementy systemu informacyjnego.....	54
3.4. Założenia funkcjonowania systemu informacyjnego.....	56
3.5. Proces komunikacji.....	62
3.5.1. Cechy źródła informacji.....	64
3.5.2. Język i kod komunikatów.....	65
3.5.3. Determinanty skutecznego komunikowania.....	69
3.5.4. Formy komunikacji organizacyjnej.....	70
3.5.5. Przeszkody w skutecznym komunikowaniu.....	81
3.5.6. Przewycięzanie barier w komunikowaniu.....	86
3.6. Ochrona i dostęp do informacji publicznej.....	87
3.7. Formalizacja funkcjonowania systemu informacyjnego.....	92
Zakończenie	97
Literatura	99

Informacje, z których wynika, że nic się nie dzieje, uważam za bardziej interesujące, ponieważ wiemy, że – jak wiadomo – są rzeczy, o których wiemy, że o nich nie wiemy. Wiemy też, że są znane niewiadome, to znaczy, że są rzeczy, o których wiemy, że nic o nich nie wiemy. Ale są również nieznanne niewiadome – takie, o których nie wiemy, że o nich nie wiemy.¹

Donald H. Rumsfeld

WSTĘP

Właściwe funkcjonowanie organizacji wymaga realizacji szeregu czynności, które w swojej istocie zmierzać mają do osiągnięcia celu, w jakim zastała ona powołana. Czynności te mają zarówno charakter koncepcyjny i wykonawczy, a ich zasadniczym determinantem jest proces zarządzania. W literaturze różnie jest ujmowana jego definicja, jednak najczęściej określa się, że jest to ciąg działań będących realizacją funkcji planowania, pobudzania, organizowania i kontroli. Są one uporządkowane w określonych układach przebiegów organizacyjnych, zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych, i spełniane są przez poszczególne jednostki organizacyjne oraz stanowiska kierownicze².

Zarządzanie organizacjami sprowadza się najczęściej do stałego podejmowania decyzji kierowniczych, z których część w codziennym funkcjonowaniu ma charakter rutynizowany. Większość jest jednak pochodną zmian sytuacji, jakie zachodzą w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Czynniki dynamicznego i turbulentnego otoczenia powodują zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji, wywierając wpływ nie tylko w momencie zaistnienia, ale rzutują również na ich przyszłość. Powstają sytuacje problemowe, wyłaniają się dylematy, których rozwiązanie wymaga podjęcia przemyślanej decyzji. J. Zieleniewski uważa, że każdy, nawet najwęższy przedział każdego działania, składa się z ciągu decyzji podejmowanych przez działający podmiot. Jest to nieustający proces wybierania wariantów, celów i sposobów działania, a jego podstawą, jak i w wszelkich działaniach organizacyjnych są **informacje**.

¹ PAP, 3.12.2003.

² A. Stabryła, J. Trzcieniecki, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1986, s. 37.

Informacje pełnią funkcje inspirujące, wspierające, podtrzymujące, rozstrzygające, monitorujące, a tym samym są podstawą trafnych decyzji. W sytuacjach, gdy nie można uzyskać właściwych informacji, decyzje muszą wynikać z przypuszczeń, odczuć i zgadywania decydenta i wspierającego go personelu. Informacje można więc porównać do surowców, a odpowiednio przetworzone i opracowane do gotowych produktów będących wynikiem pracy. Informacje są więc tworzywem, z którego powstaje decyzja. Jest ona także wyznacznikiem dla wykonawców decyzji, więc jest inspiratorem procesów wykonawczych. Informacja w organizacji jest elementem poznania rzeczywistości, a jednocześnie czynnikiem kształtowania przyszłości.

Informacje są zasadniczym składnikiem i podstawą zarządzania, stanowią element integrujący funkcje kierownicze oraz wszystkie zadania i cele dla realizacji których powoływane są organizacje.

Problematyka podejmowania decyzji i roli informacji w funkcjonowaniu organizacji, a zwłaszcza procesie decyzyjnym, jest dość szeroko omawiana w literaturze teorii zarządzania. Jednak stosunkowo mało miejsca poświęca się w niej zagadnieniu właściwego kształtowania procesu **zarządzania informacją w organizacji**.

Powyższe względy skłoniły autora do podjęcia próby usystematyzowania oraz przedstawienia wybranych zagadnień kreowania procesu zarządzania informacjami w organizacji. Zwłaszcza, że jako **całokształt przedsięwzięć zapewniających efektywne komunikowanie w organizacji** determinuje ono właściwą jakość **wszystkich** procesów organizacyjnych.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie oraz uświadomienie czytelnikom czym jest informacja i system informacyjny oraz jakie elementy decydować mogą o właściwym procesie zarządzania nimi.

Jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę fakt, że istota zarządzania informacją oraz sprawnego funkcjonowania systemu informacyjnego organizacji wyraża się we wzajemnym porozumiewaniu się ludzi tworzących całość organizacyjną oraz poszczególne jej elementy. Stwierdzono, iż w dążeniu do uzyskania odpowiedniego poziomu realizacji funkcji koncepcyjnych i wykonawczych należy określić: rodzaje informacji (ich treści), jakie powinny być przekazywane wewnątrz i na zewnątrz organizacji; nadawców, jakie powinni te informacje przygotować i przesłać; odbiorców, którzy powinni je otrzymywać i wykorzystywać; rodzaje kanałów, jakimi powinny dane informacje przepływać; czas i długość dróg przepływu informacji; formę ich opraco-

wywnania i przekazania; język lub kod transmisji oraz środki za pomocą których będą przekazywane.

Realizacja powyższych przedsięwzięć powinna sformalizować działania zmierzające do określenia i uporządkowania tego: kto, kogo, o czym, kiedy, jak i w jaki sposób powinien informować. Jednocześnie określać powinna także to: kto, z kim, w jakiej sprawie, w jakich okolicznościach i za pomocą jakich technik informacyjnych powinien się porozumiewać.

Odpowiedzi na powyższe pytania prowadzą do konstruowania wewnętrznego modelu systemu informacyjnego organizacji i są jednocześnie podstawą zarządzania informacjami w zespołowym działaniu jej poszczególnych elementów lub nawet personelu.

Dążąc do zrozumienia właściwości procesów informacyjnych organizacji w rozdziale pierwszym przedstawiono założenia powstawania i funkcjonowania współczesnego społeczeństwa informacyjnego. Dynamiczny rozwój technologii informatycznych wpływa coraz bardziej na ludzi, którzy tworzą przecież poszczególne organizacje. Zjawiska te pozostają więc w ścisłym związku z możliwościami ich spożytkowania w kreowaniu systemu informacyjnego organizacji odpowiadającego wymaganiom i wyzwaniom współczesności.

W rozdziale drugim ujęto zagadnienia dotyczące istoty i znaczenia informacji dla organizacji. Przedstawiając klasyfikacje informacji oraz ich znaczenie dążono do wskazania czym ona jest oraz jaki może mieć wpływ na procesy zarządzania.

Kolejny rozdział poświęcono wskazaniu wybranych wyznaczników zarządzania informacją w organizacji. Uznano, iż poznanie założeń oraz zasad realizacji poszczególnych czynności oraz procesów pozwoli na zrozumienie idei zarządzania informacjami. Szczególną uwagę poświęcono w tym rozdziale procesowi komunikowania się w organizacji. Komunikowanie jest zasadniczym warunkiem realizacji procesów informacyjnych więc szczególnie ważnym jest poznanie tych jego elementów, które determinują ich wysoki poziom oraz pozwolą uniknąć ewentualnych błędów.

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym i zmiennym otoczeniu. Wymiana informacji z otoczeniem to proces naturalny. Specyfika poszczególnych organizacji oraz ich zależności od otoczenia powodują, iż wielokrotnie społeczeństwu przekazywane będą informacje o funkcjonowaniu danych organizacji. Autor uznał więc, iż warto przybliżyć czytelnikowi zasady ochrony oraz dostępu do informacji publicznej. Stanowi ona szczególnie zasób organizacji, a sposób relacji jej przekazania,

zwłaszcza przez pełniących funkcje publiczne, jest procesem szczególnie dla danej instytucji ważnym.

Innym ważkim zagadnieniem jest także formalizacja skonstruowanego systemu informacyjnego oraz założeń zarządzania informacjami. W ostatnim rozdziale przedstawiono zasadnicze dokumenty, w których ujęte powinny być zapisy dotyczące tych kwestii.

Złożony i wieloaspektowy charakter funkcjonowania informacji w organizacji narzucił w pewnej mierze układ oraz stopień szczegółowości treści zawartych w niniejszym opracowaniu. Intencją autora było ułatwienie czytelnikowi uzyskania ogólnej orientacji w tej tematyce, co powinno pozwolić na znalezienie i sięgnięcie do literatury, która uzupełni przedstawione zagadnienia. Jednocześnie publikacja stanowić może punkt wyjścia do badania zjawisk zachodzących podczas procesów informacyjnych w organizacji.

Rozdział 1

SPOŁECZEŃSTWO INFORMACYJNE

DETERMINANTEM PROCESÓW ORGANIZACYJNYCH

Przełom XX i XXI wieku pozwolił na zaobserwowanie szeregu interesujących zjawisk w wielu dziedzinach funkcjonowania społeczeństwa. Naukowcy starali się poddać je analizie, sklasyfikować oraz określić współczesne tendencje oraz kierunki rozwoju społecznego. Dążąc do ich całościowego ujęcia określali zazwyczaj hasłowo problemy występujące globalnie lub powszechnie.

Za szczególnie interesujące uznano rozwój techniki informacyjnej oraz dynamiczną ekspansję w życie człowieka i funkcjonowanie organizacji. W wielu przypadkach formułowana jest wręcz teza, iż jesteśmy świadkami permanentnej rewolucji informacyjnej. Jest to zjawisko dokonujące się w sferze komunikacyjnej i dotyczy zarówno aspektów interpersonalnych, jak i technologicznych. W odniesieniu do techniki obserwujemy rewolucję cyfrową, w której obraz, dźwięk, tekst pisany i wideo zapisywane są cyfrowo oraz wysyłane i odbierane prawie w tym samym czasie. Jednak mimo dużego postępu nie wszystkie wytwory zachowań ludzi dadzą się zapisać w prosty sposób w postaci zero – jeden.

Chodzi o pewne jakościowe cechy zachowań jednostkowych i grupowych, takich jak wartości, sentymenty, oceny, gusty, pragnienia, uczucia, wierzenia, przekonania, tradycje lub inne elementy. Są one nie tylko uwarunkowane osobowościowo, ale też i kulturowo. Ten sam fakt, opis, zdarzenie, przedmiot lub gest w różnych kulturach może mieć odmienne znaczenie.

To, czego współcześnie dokonała rewolucja informacyjna jeszcze pół wieku temu było niewyobrażalne. Dziś zmiana, postęp wiedzy i technologii dokonuje się w tempie tak zawrotnym, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jakimi narzędziami, w jaki sposób oraz według jakich zasad następować będą procesy informacyjne w przyszłości.

Wśród teoretyków nie ma jednak jednolitego poglądu, jak nazwać oraz jednoznacznie określić wszystkie obserwowane w tym aspekcie zjawiska. Najczęściej stosowany jest termin **społeczeństwo informacyjne**. Jednak przez wielu nie uznaje się tego terminu za trwałą i najlepiej oddającą cechy naszej epoki. Można przytoczyć

długą listę określeń używanych dla scharakteryzowania współczesnego społeczeństwa oraz zachodzących w nim zjawisk. Najczęściej spotykane terminy to:

- społeczeństwo technologiczne (Z. Brzeziński);
- społeczeństwo oparte na wiedzy;
- społeczeństwo ryzyka (U. Beck), sieciowe (M. Castells);
- społeczeństwo postindustrialne (D. Bell), postkapitalistyczne (P. Drucker);
- postmodernistyczne (Baudrillard, Z. Bauman), postrynkowe (J. Rifkin).

Określenie społeczeństwo informacyjne upowszechnione zostało w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Spowodowane to było zarówno gwałtownym rozwojem Internetu, jak również użyciem tego terminu w szeregu oficjalnych dokumentach rządowych oraz organizacji międzynarodowych. Spośród wyliczonych powyżej określeń nazwa **społeczeństwo informacyjne** jest mimo wszystko najbardziej trafna. W swojej istocie wyraża ona charakterystyczną cechę przemian społecznych i gospodarczych, a zwłaszcza przedłożenie procesów informacyjnych nad pracy związaną z wytworzeniem produktów przerabianymi z surowców naturalnych. Stało się to w znacznej mierze możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi i upowszechnieniu techniki informatycznej i telekomunikacji.

Przedstawiając istotę terminu, **społeczeństwo informacyjne** to nowy typ społeczeństwa, kształtujący się w krajach postindustrialnych, w których rozwój technologii osiągnął najszybsze tempo. W społeczeństwie informacyjnym zarządzanie informacją, jej jakość, szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i w usługach³.

Po raz pierwszy pojęcie to pojawiło się w latach siedemdziesiątych XX wieku w pracach uczonych japońskich i amerykańskich. Było ono odzwierciedleniem rzeczywistości ich krajów. Istniała już w nich tzw. gospodarka informacyjna, to znaczy 50% Produktu Krajowego Brutto powstawało w obrębie szeroko rozumianego sektora informacyjnego, większość siły roboczej to pracownicy informacyjni. Społeczeństwo staje się społeczeństwem informacyjnym, gdy osiąga stopień rozwoju wymagający stosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji.

Ustalone przez państwa Unii Europejskiej (1993) oraz G-7 (1995) zasady odnoszące się do społeczeństwa informacyjnego to:

³ *Słownik Encyklopedyczny Edukacji Obywatelskiej*, R. Smolski, M. Smolski, E.H. Stadtmüller, Warszawa 1999.

- powszechny dostęp wszystkich ludzi do podstawowego zakresu techniki komunikacyjnej i informacyjnej;
- otwarta sieć, czyli nieskrępowany dostęp do sieci wszystkich operatorów i usługodawców;
- zdolność wzajemnego łączenia się i przetwarzania danych;
- kompatybilność i zdolność współpracy wszelkiej techniki umożliwiająca pełen kontakt bez względu na miejsce pobytu ludzi;
- stworzenie warunków dla konkurencji w tej dziedzinie.

Pojawienie się społeczeństwa informacyjnego może więc oznaczać nowy podział świata i zróżnicowanie społeczne, niemożliwe do przezwyciężenia bez potężnych inwestycji w infrastrukturę i oświatę, za czym będą szły pogłębiające się różnice cywilizacyjne i gospodarcze. Polska z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku wykazywała cechy społeczeństwa przedinformacyjnego, gdzie podstawą osiągnięcia fazy społeczeństwa informacyjnego jest rozbudowa nowoczesnej sieci telekomunikacyjnej obejmującej wszystkich mieszkańców kraju oraz przygotowanie społeczeństwa do pełnego wykorzystania możliwości, jakie dają środki masowej komunikacji i informacji. Współcześnie polskie społeczeństwo oraz rozwój nowoczesnej technologii w znacznej mierze spełnił standardy opisujące powyższe właściwości.

Przedstawiając zmiany społecznej oraz uniwersalny charakter rozwoju teorii społeczeństwa informacyjnego rozróżnić można dwa podejścia: rewolucyjne i ewolucyjne. Pierwsze koncentrują się na podkreślanu nowych zjawisk, diametralnie różnych od dotychczasowych. Drugie – dostrzegają wielowymiarowość różnych tendencji w przeszłości i w przyszłości. Wskazują jednocześnie na potrzebę ewolucyjnego uwzględniania zarówno nowych zjawisk, jak też dotychczasowych, trwałych założeń i rozwiązań życia społecznego. Powszechne staje się posługiwanie techniką informatyczną. Jest to wręcz symbolem współczesności. Możliwe są jednak różne scenariusze rozwojowe, zależne od uwarunkowań lokalnych i regionalnych. Zwiększają one szanse bądź zagrożenia, dylematy i bariery.

Niewątpliwym walorem współczesnych zjawisk zachodzących w społeczeństwie jest, między innymi, wieloaspektowość uwzględniająca techniczne, ekonomiczne, kulturowe i społeczne cechy oraz wynikający stąd interdyscyplinarny charakter podejścia do tych zagadnień.

Istotnym problemem, jaki absorbowal socjologów w ubiegłych latach była ocena znaczenia oraz wpływu zmian dokonujących się w technice, a zwłaszcza szeroko

rozumianej informatyce, na społeczeństwo jako całość oraz jego poszczególne grupy. Bardzo szybko okazało się, że nie można tego problemu rozpatrywać jedynie z punktu widzenia poszczególnych teorii socjologicznych. Jego wielowymiarowy charakter ma, bowiem znaczny wpływ także na inne dziedziny, w tym zwłaszcza na teorię i praktykę organizacji i zarządzania. W swojej istocie dotyczy on całego spektrum organizacji, i to zarówno w mikro, jak i sferze makro społecznej.

Opisując zjawiska i procesy informacyjne podkreśla się jednak znaczącą rolę, jaką odgrywa w nich tak zwany determinizm technologiczny i organizacyjny. Jako koncepcja prezentuje on dwa zasadnicze podejścia: wskazuje na autonomię rozwoju techniki, a jednocześnie zwraca uwagę na technikę, jako jeden z zasadniczych determinantów życia społecznego oraz funkcjonowania organizacji.

Dokonując analizy społeczeństwa informacyjnego część specjalistów prezentuje stanowisko, że współcześnie technika wypiera inne formy regulacji społecznych i organizacyjnych. Przez co nowa „wysoka” technika umożliwia szybki, sprawny, zwrotny przekaz informacji wpływając w ten sposób na wszystkie sfery działania ze społecznego. Prowadząc badania empiryczne nad wpływem nowej techniki na proces pracy i funkcjonowanie organizacji zwrócono także uwagę na ich wzajemne relacje. Podkreślano także społeczno – kulturowe, ekonomiczne i polityczne uwarunkowania zastosowania określonych wytworów techniki.

Określając wpływ nowych technologii na organizacje oraz ludzi w nich będących stwierdzono, że komputer czyni towar z procesu przetwarzania danych, ale nie z ludzkiej wiedzy. Stwierdza się jednocześnie, że mamy wręcz do czynienia z dwiema rewolucjami informatycznymi: jedna polega na przetwarzaniu danych przez maszyny, druga zaś na tworzeniu wiedzy przez ludzi. Wiedza jest, bowiem dla organizacji czymś więcej niż informacja i dane.

Używanie komputera oraz innych urządzeń elektronicznych znalazło współcześnie szerokie zastosowanie w funkcjonowaniu organizacji oraz w codziennych procesach społecznych. W badaniach nad zaawansowaniem społeczeństwa informacyjnego przyjęto miarę rozpowszechniania w życiu codziennym telewizji, video, komputerów, telefonów komórkowych, dostępu do Internetu etc. Te nowe technologiczne środki wywierają wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji oraz czas wolny pracowników, organizację gospodarstwa domowego, kontakty między ludźmi, słowem – na styl pracy i życia prywatnego. Patrząc z innej perspektywy możemy uznać,

że nowe osiągnięcia technologiczne umożliwiają zindywidualizowanie stylu życia i dostęp do zróżnicowanych, a nawet elitarnych, treści kultury i wiedzy.

Interesującym zjawiskiem jest także kształtowanie nowego **ładu informacyjnego**. Termin ten odnosi się do kreowania światowych standardów w zakresie kształtowania przekazu informacji. Termin ten pojawił się na V Konferencji Ruchu Państw Niezaangażowanych w Colombo w 1976 roku, gdzie zażądano utworzenia nowego ładu informacyjnego, uznając to za sprawę równie ważną jak nowy ład gospodarczy.

Kwestie te precyzowała deklaracja UNESCO z 1978 roku, postulując: swobodny obieg oraz szersze i bardziej zrównoważone rozpowszechnianie informacji, wolność informacji, różnorodność źródeł i środków informacji, szerzenie idei pokoju i praw człowieka, ochronę dziennikarzy podczas wykonywania przez nich funkcji. Od tej chwili problem ten był dyskutowany wielokrotnie w ONZ, UNESCO oraz podczas konferencji państw niezaangażowanych. Część krajów, przede wszystkim USA, były przeciwne wszelkim regulacjom w tej kwestii uważając, iż obrót informacjami musi być sferą całkowicie niezależną, stanowi bowiem element własności prywatnej.

W latach 80-tych pojawiły się nowe technologie, które uczyniły przepływ informacji bardziej dostępny zwłaszcza dla państw rozwiniętych. Dla krajów słabo rozwiniętych może to oznaczać większą lukę w komunikowaniu i informacji, a zatem niedostępność ideału społeczeństwa w pełni informacyjnego.

Przedstawione zjawiska wpływają w znacznej mierze na zmianę charakteru pracy oraz kształtowania się więzi społecznych. Funkcjonowanie człowieka w organizacji oraz jego praca należy do najbardziej uniwersalnych rodzajów działań ludzkich. Podlega zarazem przemianom pod wpływem wielu uwarunkowań. Nowe środki techniczne obok organizacji i podziału pracy określają treść czynności koncepcyjnych i wykonawczych, w tym zwłaszcza ich złożoność i autonomię. Analiza współczesnych zjawisk funkcjonowania w organizacji i społeczeństwie informacyjnym pozwala na stwierdzenie, że w znacznej mierze są one skoncentrowane na przetwarzaniu informacji. Odbywa się to przy użyciu odpowiednio złożonych narzędzi. W rozwiniętych gospodarczo krajach znaczna ilość nowych miejsc pracy jest związana z procesami informacyjnymi, dotyczącymi zwłaszcza nowych technologii, informatyki i telekomunikacji. Jednocześnie wzrost wydajności pracy, nowe sposoby podziału i organizacji pracy oraz narzędzia zmniejszają ilość miejsc pracy bądź utrudniają do niej dostęp.

Szerokie zastosowanie technologii informacyjnych, tworzenie organizacji globalnych, których elementy połączone są wirtualnymi więziami komunikacyjnymi, powoduje wypieranie tradycyjnych, rzeczywistych relacji „twarzą w twarz”. W tych sytuacjach interaktywność kontaktów może być doskonała i intensywna, ale jedynie w obszarze przekazu informacji. Co więcej, ta otwartość kontaktów może wiązać się z izolacją w najbliższym, rzeczywistym otoczeniu.

Zjawiska te mogą w równym stopniu dotyczyć funkcjonowania ludzi w organizacji, jak i w życiu prywatnym. Badania wzorów strukturalizacji społecznej w różny sposób dotyczą środowiska pracy, domu i życia rodzinnego. W tym kontekście przedstawiana jest koncepcja **sieci**. Według teoretyków zarządzania pojęcie sieci odnosi się do struktury komunikacyjnej ludzi. Sieć jest złożona z jednostek wzajemnie połączonych przez wzorec przepływu komunikacji. Tworzą się w ten sposób rozmaite grupy, zespoły, kliki i ich konfiguracje. Analiza sieci w organizacji i społeczeństwie doprowadziła do określenia społeczeństwa informacyjnego jako społeczeństwa sieciowego (*network society*). Oznacza to, że podstawowe więzi organizacyjne i społeczne to sieci komunikacyjne o określonej strukturze. Kształt tych struktur jest w dużej mierze sprawą otwartą, dziejącą się w najbliższym otoczeniu, a często i z naszym udziałem.

Przedstawione w niniejszym rozdziale uwarunkowania wskazują, iż funkcjonujące współcześnie organizacje są podmiotem, na który oddziałuje szereg czynników. Generują one różne zjawiska, a jednymi z najważniejszych są procesy informacyjne. Warto, więc obserwować zmiany, przeobrażenia oraz procesy krystalizacji różnorodnych więzi organizacyjnych i społecznych w tym złożonym, turbulentnym informacyjnym, sieciowym środowisku.

Rozdział 2

ROLA INFORMACJI W ORGANIZACJI

2.1. Istota informacji

Istota funkcjonowania organizacji wyraża się w realizacji funkcji, do których została ona powołana. Procesy koncepcyjne i wykonawcze w niej realizowane zasilane są różnego rodzaju zasobami. Współczesne warunki otoczenia każdej organizacji powodują, iż jednym z zasadniczych elementów funkcjonowania każdej organizacji jest posiadanie szeregu informacji. Informacje stanowią o istocie oraz realizacji zasadniczych funkcji zarządzania organizacją: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Są, zatem jednym z ważniejszych, niematerialnych zasobów organizacji. Abstrakcyjny i wieloaspektowy charakter informacji powoduje, iż może być ona przedstawiana w różnej postaci oraz za pomocą wielorakich kodów. Jednocześnie powszechność stosowania terminu informacja wyraża się tym, iż trudno wskazać dziedzinę nauk przyrodniczych lub technicznych, w której nie będziemy mieli do czynienia z pozyskiwaniem, przetwarzaniem oraz przysyłaniem informacji.

Analiza szeregu opracowań wykazała, iż współcześnie istnieje szereg różnych definicji oraz ujęć terminu **informacja**. Przez wielu teoretyków informacja uznawana jest za pojęcie pierwotne, które nie daje się wręcz zdefiniować. Funkcjonowanie informacji w różnorodnym, wielopłaszczyznowym środowisku organizacji spowodowało, iż do tej pory nie doczekała się ona ogólnej oraz jednoznacznej definicji wyrażającej jej istotę. Część autorów rezygnuje nawet z jej definiowania poprzestając na intuicyjnym i potocznym jej rozumieniu, wg którego oznacza ona wiadomość, wieść, nowinę, rzecz zakomunikowaną, miarę wiedzy o jakiejś rzeczy lub zdarzeniu.

Słowo informacja ma długą i ciekawą historię. Wywodzi się z łacińskiego słowa *informatio* i oznacza wyobrażenie, wyjaśnienie, zawiadomienie.

Interesujący zbiór definicji terminu informacja przedstawia w jednej ze swoich publikacji W. Flakiewicz⁴. Przytacza on najbardziej znane, i jego zdaniem najbardziej reprezentatywne, definicje tego pojęcia:

⁴ W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 38.

- *Informacja to komunikacja, łączność, w wyniku której likwiduje się nieokreśloność* (C. Shannon).
- *Informacja jest nazwą treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, nie jest więc ani materią, ani energią* (N. Wiener).
- *Informacja jest to treść przekazywanych od nadawcy do odbiorcy wiadomości, będąca opisem, poleceniem, zakazem, nakazem lub zleceniem* (J. Gościński).
- *Informacja jest to wiedza przekazywana przez innych ludzi bądź uzyskiwana przez studia, obserwacje, badania* (A. Webster).
- *Jest to przekazywanie wiedzy do odbiorcy informacji, ze względu na jej wartość, umożliwiające zmniejszenie niepewności działania odbiorcy informacji* (R. Ackoff).
- *Informacja jest to czynnik sterujący strumieniami zasilenia, wykorzystywany w organizmach żywych lub maszynach do bardziej sprawnego, efektywnego i celowego działania* (E. Kowalczyk).

Analiza powyższych ujęć zaowocowała przedstawieniem przez W. Flakiewicza własnej definicji, która w swojej prostocie dobrze oddaje istotę tego pojęcia – *Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości*. Ujęcie to uzupełnia niejako koncepcja W. Mazura, który w odniesieniu do psychologicznej teorii odbicia stwierdza, iż informacja to *związek zachodzący pomiędzy oryginałem a obrazem tego oryginału*.

Definicję, która stanowi niejako podsumowanie prezentowanych powyżej poglądów przedstawił w swojej książce Piotr Sienkiewicz, który ujął ją jako: *zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów ujęty w takiej formie, że pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działania umysłowe lub fizyczne*⁵.

W socjotechnice informacja to przekazywanie określonej treści przez nadawcę do odbiorcy za pośrednictwem kanału (środek przekazywania informacji). Ze względu na charakter można nadać jej cechy prawdziwości lub niezgodności z rzeczywistością. Służy ona wywoływaniu pożądanych przemian w postawach lub zachowaniach społecznych. W teorii informacyjnej informacja to czynnik, który zmniejsza skalę niewiedzy o danym zjawisku i umożliwia sprawniejsze działanie. Informacja może być wykorzystywana przez człowieka, żywe organizmy lub urządzenia automatyczne (maszyny).

⁵ P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Warszawa 1989, s. 128.

Analiza przedstawionych powyżej definicji pozwala na stwierdzenie, że informacja jest czymś więcej niż tylko wiadomością, znakiem lub inną formą komunikowania. W swojej istocie jest ona zarówno opisem rzeczywistości, jak i odzwierciedleniem stanu systemu oraz jego elementu, który może podlegać procesom pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia lub dystrybucji.

Dociekając istoty informacji Zbigniew Ścibiorek określił, iż struktura każdej informacji składa się z czterech elementów⁶:

- treści informacji;
- nośnika treści;
- symboli, za pomocą których jest utrwalona;
- sposobu przenoszenia informacji.

Kompilacja powyższych elementów tworzy informację, która determinuje warunki jej przetwarzania, dystrybucji i wykorzystania.

Treścią informacji jest wszystko to, co dana osoba chce przekazać innym. Jest to wiedza, opis, opis, odczucia lub inne wrażenia odnoszące się do danego przedmiotu, zjawiska lub stanu określone przyjętymi w powszechnym użytku symbolami.

Symbol treści informacji są to umowne znaki za pomocą, których została zapisana dana informacja. W odniesieniu do najpopularniejszego narzędzia komunikowania interpersonalnego, jakim jest język symbolami najczęściej są litery, cyfry, rysunki, znaki, dźwięki, sygnały świetlne oraz inne elementy. Stosowanie poszczególnych rodzajów symboli ma sens podczas komunikowania tylko wtedy, jeśli wszyscy uczestnicy procesu wymiany informacji posługują się tymi samymi symbolami. Natomiast wszędzie tam, gdzie użytkownik chce ukryć przed innymi treść informacji stosuje symbole stanowiące określony kod. Dobierając symbole do zapisu informacji należy stosować zasadę takiego ich doboru, aby jak najwierniej oddać istotę treści danej informacji. Język jest w tej sytuacji uniwersalnym narzędziem, którego poszczególne elementy – wyrazy i zdania, mogą być dobierane w różny sposób. Symbole mogą być także dobierane odpowiednio do możliwości percepcji odbiorcy, jak również środków za pomocą, których przekazywana będzie informacja.

Nośnik treści informacji jest to materialny element, na którym informacja została utrwalona. Może to być papier, taśma magnetofonowa, klisza filmowa, dyskiet-

⁶ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 73.

ka, płyta, taśma perforowana, pamięć komputera, obrazy, tablice oraz wszystkie inne elementy, na których możemy zapisać treść informacji. Nośnik informacji dobierany jest najczęściej w odniesieniu do procedur oraz możliwości technicznych danej organizacji.

Kolejnym elementem struktury informacji jest **sposób przenoszenia** (przekazu) informacji. Najczęściej jest on wynikiem wymienionych już uwarunkowań technicznych lub przyjętych w organizacji rozwiązań. Przekaz informacji odbywać się może w bezpośrednich relacjach interpersonalnych lub za pomocą różnego rodzaju urządzeń lub organizacji specjalizujących się w przesyłaniu informacji. Współczesny, dynamiczny rozwój techniczny powoduje, iż oprócz tradycyjnego przekazu informacji za pomocą poczty, prasy, telewizji, radia i telefonów szerokie zastosowanie ma przekaz pocztą elektroniczną, prądem elektrycznym lub impulsem elektromagnetycznym jako informacja tekstowa w telefonii komórkowej (SMS – Small Messages System).

Przytoczone w niniejszym rozdziale definicje pozwalają na wskazanie charakterystycznych cech, jakie posiada informacji. Wynikają one w znacznej mierze z interdyscyplinarnego oraz wielopłaszczyznowego podejścia do informacji, jako do jednego z zasadniczych zasobów organizacji⁷. Do podstawowych cech informacji zaliczamy:

- obiektywność;
- kompletność;
- komunikatywność.

Informacja obiektywna to taka, która zawiera dane odzwierciedlające rzeczywisty stan rzeczy i zjawisk. Informacja kompletna tworzy zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów w wymiarze stosownym do potrzeb organizacji. Komunikatywność informacji wynika ze znajomości przez odbiorcę kodu oraz sposobu jej transmisji oraz możliwości jej rozkodowania, zrozumienia i przyswojenia.

Analiza przedstawionych dotychczas definicji oraz cechy informacji pozwala na przedstawienie zasadniczych właściwości, jakie posiada oraz jakimi charakteryzuje się informacja funkcjonująca w organizacji.

- Informacja jest czymś różnym od materii i energii, mimo że jest z nią związana. Może ona dotyczyć zjawisk lub przedmiotów, które istniały, istnieją lub będą istniały. W wielu wypadkach informacja może być „czynnikiem sprawczym” zdarzenia,

⁷ W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji* ..., s. 39.

faktu lub zjawiska w przyszłości, a więc może zachować swój byt (istnienie) niezależnie od trwania rzeczy (faktu, zjawiska), której dotyczy.

- Informacja może być przenoszona w czasie, przestrzeni i przechowywana za pomocą nośników informacji. Należy podkreślić, że nośnik sam nie jest informacją, bowiem jedna i ta sama informacja może mieć wiele nośników.

- Informacja jest wyrażona przez każdą wiadomość (komunikat). Tak, więc każda wiadomość (komunikat) jest abstrakcyjnym nośnikiem informacji.

- Informacja spełnia swą rolę praktyczną wówczas, gdy kierowana jest od nadawcy do odbiorcy i gdy odbiorca może ją otrzymać.

- Informacja bezpośrednio wpływa na zachowanie organizacji.

- Informacja odgrywa wiodącą rolę w procesach regulacji i sterowania.

- Zakumulowana informacja to wiedza.

- Brak informacji to też informacja.

Przedstawiając istotę oraz cechy informacji stwierdzono, że można wyróżnić następujące jej własności:

- niezależność od obserwatora;

- synergię;

- różnorodność;

- niewyczerpalność;

- możliwość powielania oraz przenoszona w czasie i przestrzeni;

- możliwość jej przetwarzania nie powoduje jej zużycia (zniszczenia);

- ta sama informacja może mieć różne znaczenie dla różnych użytkowników (subiektywność ocen);

- każda dodatkowa informacja opisuje najczęściej obiekt tylko ze względu na jedną jego cechę.

Informacja jest zasobem, który wykorzystują ludzie, organizmy żywe lub urządzenia automatyczne do sprawnego i celowego działania. Jest to także ten czynnik, który zmniejsza niewiedzę odbiorcy działającego w jakimś otoczeniu (środowisku wewnętrznym lub zewnętrznym). Powoduje zatem, iż gromadzony zasób informacji pozwala na zmniejszanie niepewności oraz ryzyka decydenta podczas podejmowania decyzji.

Termin informacja pozostaje w ścisłej korelacji z innymi terminami odnoszącymi się do przedstawianych zagadnień. Analiza literatury oraz zachowań ludzi w organizacji wykazała, że informacja dociera najczęściej do odbiorcy w postaci da-

nych lub wiadomości. **Dane** są to surowe, nie poddane analizie fakty, liczby, zdarzenia, znaki, z których można opracować informację. **Wiadomości** natomiast są to komentarze do danych, raporty, teksty, wykresy, obrazy, rozmowy, objaśnienia danych, zjawisk czy zdarzeń. Jeśli dane lub wiadomości nie przynoszą odbiorcy żadnych korzyści, to nie są one informacjami, lecz **szumem informacyjnym**, a jeśli odwołują się do prawidłowego osiągnięcia celu, to są **dezinformacją**. To, czy dane lub wiadomości stają się informacjami, zależy od subiektywnego stosunku do nich odbiorcy, od jego wiedzy, poglądu na otoczenie lub też spojrzenia na odbieraną strukturę.

W praktyce najczęściej za informację uważa się takie dane i wiadomości (pozytywne czy negatywne), które odpowiednio przeanalizowane i uporządkowane, powiadają odbiorcę o sytuacji w jakimś wybranym zakresie rzeczywistości oraz umożliwiają lepsze jej rozumienie, a więc są użyteczne dla realizacji założonego celu.

Informacje dla zarządzania są szczególnym rodzajem zasobów. Pozwalają one na realizację wszystkich funkcji zarządzania. Efektywne zarządzanie jest możliwe tylko wtedy, kiedy posiadamy informacje o organizacji i jej otoczeniu. Kryterium, wyodrębniającym ze zbioru informacji podzbiór informacji dla zarządzania jest fakt, że na skutek otrzymanych wiadomości zmniejsza się nieokreśloność wyboru, czy też oceny działania w organizacji. Dlatego też informacja dla zarządzania ma bezpośrednio i pośrednio wpływ na proces decyzyjny.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel⁸ przedstawiają następujący łańcuch przebiegów informacyjnych w procesie podejmowania decyzji:

DANE (surowe fakty) mogą stać się ⇒ INFORMACJĄ (przeanalizowanymi danymi), które mogą stać się ⇒ INFORMACJĄ ZARZĄDCZĄ (wnioskami dotyczącymi działania), która może doprowadzić do ⇒ DECYZJI I DZIAŁANIA.

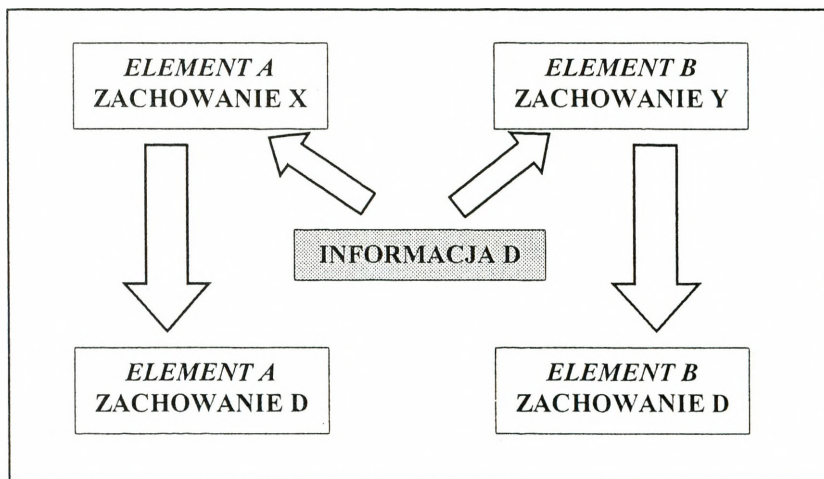
Przyjmuje się, że podstawowe cechy wyróżniające informację dla zarządzania w stosunku do innych typów informacji są takie, że:

- zawsze są związane z realizacją funkcji zarządzania,
- inicjują proces decyzyjny,
- umożliwiają racjonalny wybór jednej z wielu możliwości działania,
- umożliwiają podejmowanie decyzji na różnych szczeblach zarządzania,
- pozwalają na korektę działania.

⁸ Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.

Przedstawione cechy są ściśle ze sobą związane. Jednocześnie ich analiza pozwala na stwierdzenie, że celem informacji w organizacji jest umożliwienie zmiany stanu zachowania się jej poszczególnych elementów, a wręcz pojedynczych przedstawicieli. Powyższe stwierdzenie ilustruje rysunek 1.

Rys. 1. Zmiana zachowania elementów organizacji pod wpływem informacji



Przedstawione na rysunku stany X i Y występują przed przekazaniem informacji D. Odnoszą się one do zachowania elementów A i B organizacji w określonym czasie. Recepcja informacji przez te elementy pozwala na zmianę zachowania ze stanu X i Y na D. W zależności od treści informacji stany te mogą mieć różną postać, np. X₁ lub Y₁. Może to być przyrost wiedzy, określony stan emocjonalny, zmianę zachowania, dyslokacji lub inne stany.

2.2. Rodzaje informacji

Informacje generowane w organizacjach dotyczą różnych aspektów jej funkcjonowania. Interdyscyplinarny, wielopoziomowy oraz złożony charakter informacji powoduje, iż dokonując podziału informacji na kategorie i rodzaje możemy zastosować różne kryteria. Najbardziej klasycznym podziałem jest klasyfikacja odnosząca się do roli i miejsca informacji w strukturze organizacji. Określa on, iż może to być zatem informacja o znaczeniu:

- strategicznym;
- taktycznym;
- operacyjnym.

Rola i znaczenie informacji we wszystkich procesach koncepcyjnych oraz wykonawczych zachodzących w organizacji, a zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, wywołuje w wielu przypadkach potrzebę poznania najważniejszych ich klasyfikacji.

Jednym z ważniejszych wyróżników informacji jest celowość jej przekazywania i odbioru. Pozwala ono wyróżnić informacje otrzymywane mimowolnie oraz informacje przekazywane i odbierane celowo.

Do pierwszej grup należą przede wszystkim informacje zawarte w przyrodzie zarówno ożywionej, jak i nieożywionej. Informacje te w różnej formie informują odbiorcę o zjawiskach, które najczęściej dzieją się w niej bez udziału człowieka.

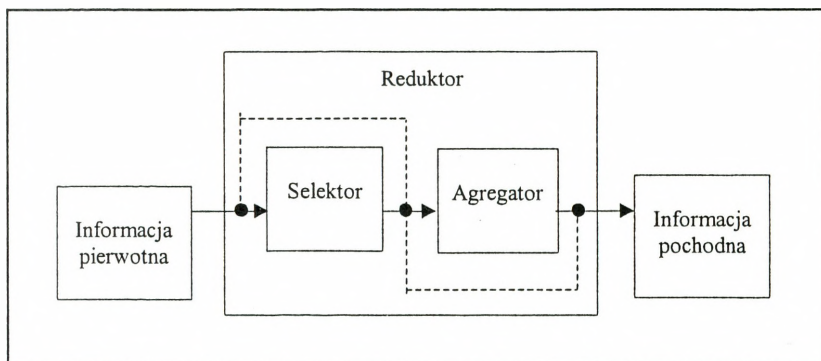
Do grupy informacji przekazywanych celowo zaliczamy te, które mają za zadanie wywarć odpowiedniego wpływu na odbiorcę. Informacje przekazywane celowo mogą być tak sformułowane, aby zostawiały mniejszy lub większy margines dla własnych wniosków i przemyśleń odbiorcy. Przy informacjach wywierających wpływ na decyzje kierownicze brak podstaw do analizy informacji może wywołać niebezpieczne zjawisko podjęcia decyzji na błędnych przesłankach.

Wśród informacji przekazywanych celowo możemy rozróżnić informacje pierwotne i informacje przetworzone (pochodne). Jest to kryterium, według którego dokonuje się podziału odnoszącego się do tak zwanej redukcji informacji.

Redukcją informacji nazywamy zespół czynności polegających na selekcji lub agregacji informacji pierwotnych. Selekcja polega na wyborze lub doborze informacji. Agregacja natomiast polega na łączeniu w całość poszczególnych części. Wyrazem

agregowanej pewnej liczby informacji jest zastąpienie ich jedną informacją syntetyzującą. Proces redukcji przedstawia schematycznie rysunek 2.

Rys. 2. Selekcja i agregacja informacji



Źródło: W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 50.

Rodzaj przekazywanej informacji stanowi ważny czynnik determinujący funkcjonowanie organizacji, w tym zwłaszcza warunki i właściwości przekazywania komunikatów. Nieprzetworzone informacje pierwotne traktowane są jako źródłowe, natomiast informacje przetworzone zawierają zazwyczaj uogólnienia oraz wnioski, opinie, sądy lub decyzje.

W odniesieniu do informacji pierwotnych oraz przetworzonych dokonać możemy dalszego ich podziału i wyróżnić je jako informacje:

- pierwotne, doraźne, nie rejestrowane, przeznaczone do bezpośredniego użytku odbiorcy (np. odczytanie temperatury z termometru, zmierzenie przedmiotu itp.);
- pierwotne, rejestrowane, o typowych powtarzalnych zjawiskach (np. adnotacja na karcie roboczej);
- przetworzone z informacji pierwotnych wg ustalonego schematu (np. zestawienie rachunkowe, bilans, billing rozmów telefonicznych);

- przetwarzane z informacji aktualnie pozyskanych i zmagazynowanych (w pamięci, książkach, notatkach) z udziałem elementów twórczych (przewidywania, dedukcji, wyboru), np. plany taktyczne, dokumenty konstrukcyjne;

- przetworzone z informacji wymienionych w pkt. 3 i 4 oraz informacji spoza instytucji, które są podstawą decyzji strategicznych (plany strategiczne, decyzje personalne itp.);

- sprawozdawcze i orientacyjne (komunikaty, wyjaśnienia).

Kolejnym ważnym kryterium podziału informacji jest miejsce powstania oraz kierunek oddziaływania informacji. Można, zatem wyróżnić informacje, które⁹:

- powstają w otoczeniu, a jednocześnie wpływają na funkcjonowanie organizacji i współpracę wewnątrz jej struktury oraz z innymi elementami systemu nadrzędnego;

- powstają w organizacji i przesyłane są do otoczenia, powstają one w organizacji i gwarantują prawidłową współpracę organizacji z otoczeniem i prawidłowe funkcjonowanie poszczególnych elementów organizacji.

Różnorodność nośników oraz sposobów ich przekazywania generuje kolejny podział informacji, którego istota odnosi się do kryterium formy przedstawienia, wyróżniamy więc informacje:

- ustne;
- pisemne;
- audiowizualne;
- graficzne;
- dźwiękowe;
- sygnałowe;
- inne.

Ważnym kryterium jest także znaczenie informacji w procesie decyzyjnym. Według niego wyróżniamy informacje:

- kluczowe, decydujące o najważniejszych elementach procesu podejmowania decyzji oraz determinujące poszukiwania rozwiązań optymalnych;
- istotne (obiektywne i subiektywne), wpływające na podejmowane decyzje;
- nieistotne, nie stanowiące podstawy procesów decyzyjnych oraz mające znikomą wpływ na proces podejmowania decyzji;

⁹ T i K. Jajuga, K i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, Wrocław 1993, s. 47.

- rutynowe, czyli takie które zawsze pojawiają się okresowo w poszczególnych etapach działalności organizacji.

Informacje obiektywne powodują wzrost racjonalności działań oraz wpływają na optymalizację decyzji. Informacje subiektywne używane są na bieżąco, z tym że ich znaczenie oraz istotność może być różna dla poszczególnych osób. Zazwyczaj im wyższy jest poziom racjonalności działania, tym mniejsza jest różnica między informacją obiektywną i subiektywną.

Biorąc natomiast pod uwagę kryterium sposobu oddziaływania informacji na odbiorcę wyróżniamy:

- informacje aktywne, wywołujące określone działanie;
- informacje pasywne, nie wywołujące żadnych działań.

Względniając zaś czas, którego informacja dotyczy, można wyróżnić informacje:

- dotyczące przeszłości (retrospektywne);
- bieżące, odnoszące się do współczesności;
- odnoszące się do przyszłości (prospektywne).

Mając na względzie zjawiska zachodzące w organizacji stwierdzić można, że informacja może przebiegać w organizacji ustalonymi w procedurach łańcuchami lub kanałami (np. meldunki, sprawozdania). W wielu przypadkach informacja przekazywana jest poza tymi kanałami. Z tego punktu widzenia rozróżniamy informację formalną i nieformalną. Informacja nieformalna jest często uzupełnieniem informacji formalnej lub rozpowszechniana jest wtedy, gdy brak jest jednoznacznej informacji formalnej.

Z punktu widzenia wpływu informacji na podejmowane w organizacji decyzje, wyróżniamy informacje:

- dotyczące działalności organizacji nie objętej zakresem bieżącego planowania;
- inicjujące i ustalające zadania, nie wyłączając koordynacji zadań częściowych;
- dostarczające danych dla przyjętej w organizacji strategii postępowania, a więc odpowiadające na pytanie: *jaki kierunek działania jest lepszy*;
- inspirujące proces podejmowania decyzji i odpowiadające na pytanie: *jakie problemy powinno się rozpatrzyć*;
- zasilające, uzupełniające poszczególne etapy procesu decyzyjnego;

- koordynacyjne, regulujące działania i procesy zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji;
- podające do wiadomości wyniki działania (kontrolne).

Każdy z tych rodzajów informacji będzie przebiegał innymi kanałami i może być odbierany przez jednego, kilku lub wszystkich odbiorców. Konfiguracja przesyłania informacji wynika z przyjętej w danej organizacji struktury systemu informacyjnego. Ustalenie, jaki rodzaj informacji jest potrzebny, dla jakiego odbiorcy determinuje w każdej organizacji kierunki obiegu informacji.

Kolejnym kryterium podziału może być sposób wykorzystania informacji przez użytkownika. Stosuje się je, aby wyróżnić informacje mogące mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na procesy zachodzące w organizacji. W klasyfikacji tej można także wyróżnić informacje obojętne, czyli takie, które nie mają żadnego wpływu na procesy koncepcyjne i wykonawcze.

Analiza literatury wykazała także, iż często dokonuje się klasyfikacji informacji z uwagi na jej rolę w zarządzaniu organizacją. Kryterium to dzieli informacji na:

- planistyczne, inspirujące procesy decyzyjne oraz wykorzystywane do opracowania dokumentów planistycznych i dyrektywnych;
- organizacyjne, przyczyniające się stworzenia struktury przyszłego działania;
- kontrolne, pozwalające na korektę realizowanych planów oraz dopasowanie ich do zmieniających się warunków otoczenia i organizacji;
- koordynacyjne, pozwalające na regulację i dopasowanie działania poszczególnych elementów organizacji

W organizacji szczególną rolę odgrywają informacje niezbędne dla zarządzania. Spełniają one różne rolę, lecz przede wszystkim pozwalają na uczenie się organizacji i dostosowanie się do stale zmieniającego się otoczenia. Wartości informacji dla zarządzania, a więc jej użyteczność możemy najczęściej ocenić na podstawie decyzji podejmowanych przez ich posiadacza.

Do właściwego zarządzania organizacją wyróżnia się także następujące podstawowe grupy informacji (informacje dla zarządzania nazywane też informacjami biznesowymi):

- **pokrzepiające** – dotyczące bieżącej sytuacji organizacji, których celem jest zapewnienie, że wszystko przebiega zgodnie z przyjętymi założeniami;
- **rozwojowe** – związane z oceną stanu lub przebiegu jakiegoś zjawiska, lub procesu oraz wykazanie ewentualnych trudności związanych z jego realizacją;

- **ostrzegawcze**, które sygnalizują, iż wystąpiły określone zagrożenia w wyniku realizacji działalności organizacji lub też, że mogą one niebawem wystąpić;
- **planistyczne** – odnoszące się do poziomu lub stanu przyszłego zjawiska lub procesów gospodarczych;
- **operacyjne** – które określają działanie własnej organizacji i pozwala na jej umiejscowienie na „mapie” działalności innych podobnych organizacji;
- **opiniodawcze**, które dotyczą informacji o najbliższym oraz dalszym otoczeniu organizacji;
- **kontrolne**, które mają być przekazane otoczeniu (bankowi, mediom) o działalności organizacji.

W odniesieniu do przebiegu procesów zasileniowych informacje do zarządzania mogą być podzielone również na:

- wchodzące: polecenia i wytyczne zwierzchników, istotne informacje operacyjne, kontrolne raporty podwładnych oraz, gdzie potrzeba, ogólne informacje o sytuacji gospodarczej i otoczeniu;
- wychodzące: polecenia, wytyczne, plany zarządzania, rozkazy, raporty, meldunki oraz istotne informacje operacyjne przesyłane innym komórkom organizacyjnym.

W odniesieniu do informacji możliwe są także inne klasyfikacje, np. ze względu na dziedzinę wiedzy, stopień przetworzenia, sposób emisji i przechowywania, czas, jaki obejmuje, częstotliwość użytkowania oraz szereg innych. Ich podział oraz charakterystyka dokonywana będzie w odniesieniu do konkretnej sytuacji i potrzeby. Najczęściej klasyfikacji i podziału informacji odnoszących się do danej organizacji dokonuje się przy okazji wszelkiego rodzaju badań systemu kierowania. Mają one najczęściej na celu stwierdzenie, jak przebiega informacja, jakie są potrzeby informacyjne poszczególnych elementów organizacji, jakie wymagania musi ona spełniać aby skutecznie realizować procesy koncepcyjne i wykonawcze. Niezależnie jednak od przyjętego kryterium pamiętać należy, iż kierowanie, zarządzanie oraz ich poszczególne formy (np. dowodzenie) są procesami informacyjnymi, a o ich jakości decyduje posiadanie odpowiednich informacji.

2.3. Znaczenie informacji w funkcjonowaniu organizacji

Działalność każdej organizacji zależy od posiadania informacji o otoczeniu, w jakim się ona znajduje, oraz procesach i zjawiskach w nim zachodzących. Każda informacja niosąca w sobie pierwiastek poznawczy zwiększa wiedzę odbiorcy o otaczającym go świecie. Stanowi, więc dla niego wartość, która może mieć wpływ na podejmowane przez niego działania.

Wielu razy podkreśla się, iż informacja stanowi dla organizacji konkretną wartość, nie jest natomiast abstraktem. Informacja najczęściej niesie dla danego układu odniesienia (maszyny, człowieka, organizacji) opis rzeczywistości lub wnioski wynikające z przeprowadzonych procesów informacyjnych, w tym analizy lub syntezy. Proponuje się także, aby pojęcie „abstrakcyjnej wartości” informacji zamienić na pojęcie „użyteczności informacji”¹⁰. Odnosząc się do powyższej propozycji stwierdzić należy, że dla właściwego funkcjonowania organizacji istotnym jest, w jakim stopniu nadana w ustalony sposób informacja jest użyteczna dla adresata tej informacji.

Robert H. Gregory i Richard L. Van Horn uważają, że wartość informacji zależy od czterech czynników:

- jej jakości;
- aktualności;
- ilości;
- powiązania z zadaniami możliwymi do podjęcia przez kierownictwo.

Dążąc do określenia **jakości informacji** porównuje się ją najczęściej z rzeczywistością. Przyjmuje się, iż im wyższy jest stopień dokładności informacji, czyli jej zgodności z rzeczywistością, tym wyższa jest jej jakość. Jednocześnie decydenci przy podejmowaniu decyzji mogą w większym stopniu na niej polegać. Dokładność informacji można zwiększać poprzez potwierdzania jej prawdziwości przez wiele źródeł, jednak wiąże się to z dodatkowymi nakładami. Powoduje to, iż jakość informacji rośnie wraz z kosztami jej uzyskania. Na przykład podwójne i potrójne sprawdzanie świeżo uzyskanej informacji z innymi danymi weryfikuje jej wiarygodność, lecz dodatkowy czas pracy człowieka, przepływu informacji pomiędzy elementami organizacji lub dodatkowe działanie urządzeń podwyższa koszty. Potrzebny

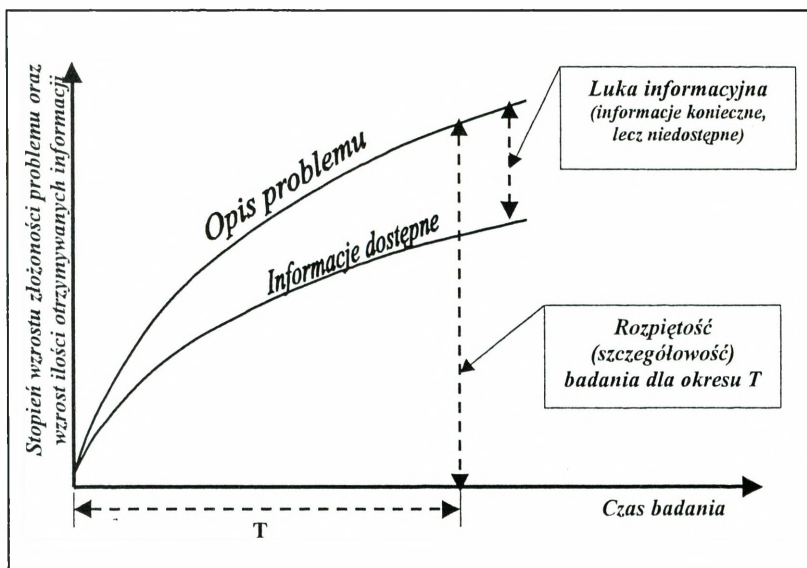
¹⁰ T. Majewski, W. Zawadzki, N. Prusiński *Informacyjne uwarunkowania procesu informacyjnego*, Warszawa 2002, s. 24.

stopień dokładności będzie, więc różny w zależności od sytuacji, posiadanego czasu oraz możliwych do poniesienia nakładów.

Wpływ organizacji na realizację procesów organizacyjnych powoduje, iż coraz częściej przyjmuje się informację jako jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Informacja stała się wręcz „towarem”, który ma swój koszt oraz wartość (użyteczność). Organizacja chcąc mieć nieprzerwany dostęp do wiarygodnych informacji ponosi koszty, za które otrzymuje informacje mające dla niej pewną użyteczność. Istota funkcjonowania każdej organizacji zakłada, iż użyteczność pozyskiwanych z otoczenia informacji powinna być większa niż nakłady poniesione dla jej uzyskania. Porównanie kosztu pozyskania z użytecznością informacji jest jednak bardzo trudne.

Prowadzone badania wykazały, że wraz ze wzrostem ilości informacji rośnie nieliniowo koszt ich uzyskania. Zjawisku temu towarzyszy jednocześnie powstawanie tzw. **luki informacyjnej**.

Rys. 3. Luka informacyjna

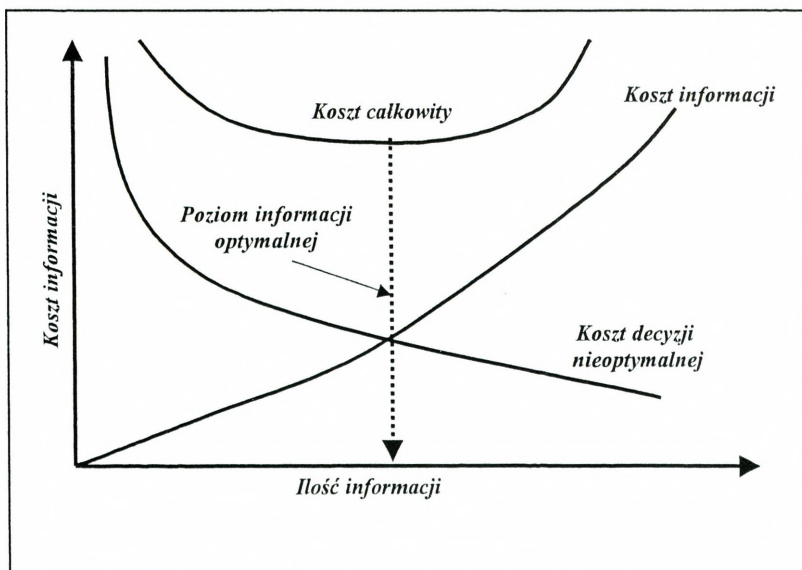


Źródło: W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 42.

Jest ona spowodowana tym, iż zazwyczaj organizacja (decydent) nie posiada wszystkich informacji, jakie składają się na opis problemu oraz możliwości jego rozwiązania. Istnienie luki informacyjnej powoduje, iż decyzje w organizacjach złożonych są zazwyczaj podejmowane w warunkach ryzyka lub niepewności. Powoduje ona również podejmowanie decyzji nieoptymalnych, co również związane jest z kosztami.

Przedstawione na wykresie zmienne wskazują, że wraz ze wzrostem ilości informacji luka ta będzie się zmniejszała. Jednocześnie maleją koszty decyzji nieoptymalnych. Posiadanie odpowiednich informacji powoduje, bowiem, iż skutki decyzji racjonalnych, podejmowanych w optymalnych warunkach zasilenia informacjami generują zazwyczaj wartości dodatnie. Zależność tę przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 4. Zależność między ilością informacji i jej kosztami



Źródło: W. Flakiewicz, *Podjęcie decyzji ...*, j.w. s. 66.

Przedstawiony wykres stanowi pewien uproszczony obraz zależności występującymi pomiędzy ilością uzyskiwanych informacji oraz kosztami tego procesu. Wykreślenie krzywych przyjętych zmiennych nie jest jednak sprawą prostą. Niezmiernie

skomplikowane jest obliczenie kosztu decyzji nieoptymalnej, gdyż w praktyce nie ma do tego odpowiedniego miernika. Nie ma również jednoznacznego miernika kosztu informacji jako funkcji jej ilości. Kolejną trudność stanowi określenie relacji pomiędzy czasem a użytecznością danej informacji. W praktyce obserwuje się często bardzo silny związek między użytecznością informacji a czasem, który upływa między jej uzyskaniem a czasem przekazania jej do właściwego odbiorcy.

Przeprowadzone badania wykazały także, iż jeśli wyższa jakość informacji nie poprawia znacznie możliwości decyzyjnych oraz nie przynosi pożądanych rezultatów, nie warto ponosić dodatkowych nakładów na jej pozyskanie.

Kolejnym ważnym czynnikiem decydującym o wartości informacji jest jej **aktualność**. Informacja ma tym większą wartość (większą użyteczność, cenność), im bardziej będzie odpowiadać określonym potrzebom i wymaganiom jej odbiorcy. Jednym z takich wymagań jest aktualność. Czyli to, czy odnosi się do danej teraźniejszości lub wręcz do rzeczy, zjawisk lub procesów zachodzących w czasie rzeczywistym. Dążąc do zapewnienia jak największej zgodności działań z planami podejmuje się szereg działań korygujących. Należy je powziąć jeszcze wtedy zanim wystąpi znaczne odchylenie od planu lub normy. Aby było to możliwe organizacja powinna posiadać aktualne informacje, dostarczane przez system informacyjny. Odbywać się to powinno w czasie umożliwiającym podjęcie takich działań. Przepływ informacji pomiędzy elementami organizacjami powinien być zorganizowany w taki sposób, aby informacja nie straciła przez ten czas swojej aktualności. Przyjęte procedury przesyłania informacji powinny uwzględniać przekazywania szczególnie ważnych, priorytetowych informacji specjalnymi kanałami bezpośrednio do decydenta w gestii, którego leży decyzja podjęcia decyzji, co do reakcji na zaistniałą sytuację.

Reakcja decydenta na zmiany otoczenia i organizacji będzie możliwa, gdy do podjęcia decyzji dysponować on będzie odpowiednią **ilością informacji**. Praktyka wskazuje, iż w wielu przypadkach przekazywana mu jest lub wręcz zasypywany jest dużą ilością informacji. W zdecydowanej większości są to informacje nieistotne i bezużyteczne do podjęcia bieżącej decyzji. Z olbrzymiej ilości otrzymywanych informacji pierwotnych, decydent musi wybierać informacje użyteczne w danym czasie i danej sytuacji. Dlatego w odniesieniu do każdego stanowiska kierowniczego nieodzowne jest stosowanie zasady selekcji informacji. Można wręcz dążyć do zastosowania **Reguły Pareto**, określonej również mianem „zasady 20-80”. Okazuje się, bowiem że tylko 20% informacji docierających do kierownictwa dotyczy spraw kluczowych, które

w 80% przesądzają o wynikach działalności. Sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga określenia zbioru informacji, które mają kluczowe znaczenie dla decydenta. Współcześnie można wręcz wskazać, iż o osiągnięciu powodzenia przez organizację decydować mogą pojedyncze wręcz informacje, a reguła Pareto ewoluuje i może wręcz przyjąć postać „1-99”.

Aby ograniczyć ilość informacji dostarczanych kierownictwu powszechnie stosuje się ich **redukcję**. W odniesieniu do pracy z informacjami redukcja polega na umiejętności określenia wagi gatunkowej informacji dla danego rodzaju podejmowanej decyzji oraz na rezygnowaniu z informacji mało istotnych. Jednak redukcja nie polega tylko na odrzuceniu nieprzydatnych informacji pierwotnych, lecz również i na scalaniu, łączeniu, uogólnianiu częściowych, fragmentarycznych informacji użytecznych.

Im większy jest zbiór informacji pierwotnych, tym trudniej zidentyfikować w nim informacje użyteczne. Podejmuje się, więc działania związane z przetwarzaniem informacji. Duże znaczenie dla sprawności zarządzania ma umiejętne redukovanie otrzymywanych informacji przez eliminowanie bezużytecznych i uogólnianie – drogą logicznego rozumowania, wnioskowania – użytecznych informacji elementarnych lub częściowych. W wyniku tych procesów powstają informacje przetworzone, mogące zawierać już pewne uogólnienia, wnioski lub oceny informacji pierwotnych. Przekazane decydentowi pozwalają na koncentrowanie się na informacjach kluczowych oraz skrócenie czasu lub wręcz wyeliminowanie poszukiwania tych informacji w całym ich zbiorze.

Podejmowanie działań w organizacji dotyczy zazwyczaj celów, do jakich ona zmierza. Muszą być więc one oparte na właściwym rodzaju i typie informacji mających **związek z zadaniami**. Charakteryzować się one powinny możliwie największą użytecznością. Informacje otrzymywane przez decydentów muszą mieć, więc ścisły związek lub być przynajmniej powiązane z ich obowiązkami i zadaniami.

Otrzymany przez decydenta zbiór informacji podstawowych musi być uporządkowany według określonych kryteriów lub priorytetów. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest to warunek ich przydatności. Dostarczenie kierownictwu organizacji szczegółowych i rzetelnych, lecz bardzo licznych i oderwanych od siebie informacji, nie pozwala na pełne ich wykorzystanie. Informacje muszą być tak uporządkowane, by z jednej strony w pełni opisywały daną sytuację, a decydenci mogli na ich podstawie ustalić, co należy w konkretnych warunkach robić i jakie decyzje

podejmować, aby realizować przyjęte cele. Z drugiej zaś strony ich uporządkowanie wynikać powinno z nakreślonych kluczowych sfer działalności organizacji oraz determinantów kolejność decyzji cząstkowych.

Informacje pozyskiwane, przetwarzane i gromadzone w organizacji powinny być odpowiedniej jakości, tzn. posiadać odpowiednią dla decydenta wartość oraz zespół cech decydujących o użyteczności: obiektywność, być istotne dla danej sprawy, dostępne w odpowiednim czasie, a także porównywalne, pełne, zwięzłe i cenne. Cenność informacji identyfikowana powinna być w odniesieniu do jej wartości, a zwłaszcza użyteczności i znaczenia dla decydenta w konkretnej sytuacji decyzyjnej. Wiąże się także z wagą podejmowanych dzięki nim decyzji. Nie należy jej natomiast utożsamiać z ilością ani też z objętością (obszernością) informacyjną wiadomości (danych) niosących informację. W szeregu przypadkach cenność informacji zależy od posiadanego przez daną organizację potencjału informacyjnego (zasobów informacji). O cenności informacji decyduje układ odniesienia, którym jest zawsze określona sytuacja decyzyjna, koszt jej uzyskania we właściwym czasie, a także przyjęte priorytety. Wysoki koszt uzyskania informacji pomniejsza zazwyczaj jej wartość dla organizacji. Powszechnym jest natomiast zjawisko, że decydent nie liczy się z kosztami pozyskania informacji w sytuacjach, gdy ich wartość jest szczególnie wysoka. Ma to miejsce w sytuacjach, w których pozyskana informacja zmniejsza niepewność wyboru i pozwala określić skutki podjętych decyzji. Powszechnym zjawiskiem jest natomiast sytuacja, iż w organizacji dokonuje się kalkulacji kosztów i nakładów poniesionych na jej pozyskanie oraz przetworzenie, jak również możliwych do uzyskania dzięki niej efektów.

Konieczność posiadania w organizacji odpowiednich informacji spowodowała powstanie kolejnego wyznacznika, jakim są **potrzeby informacyjne**. W literaturze termin ten nie jest jednoznacznie definiowany. Najczęściej określany jest jako zbiór informacji nieodzowny czy wręcz konieczny do zrealizowania jakiejś czynności lub podjęcia działań koncepcyjnych lub wykonawczych. Zaspokojenie potrzeb informacyjnych organizacji lub jej części jest równoznaczne z pozyskaniem informacji w zakresie określonym tą potrzebą. Potrzeba informacyjna organizacji (komórki organizacyjnej) wynika z konieczności uzyskania danych (informacji) umożliwiających spowodowanie zmiany zachowania się elementów podległych (podwładnych). Najczęściej określa ją potrzeba znalezienia sposobu na inne rozwiązanie jakiegoś problemu, pozyskania informacji z obszarów swojej niewiedzy lub innych czynników. Stąd po-

wstaje wręcz niezbędność posiadania informacji przynajmniej w takim wymiarze, aby pozwalały one na realizację działań koniecznych dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Tak, więc determinantem kreowania potrzeb informacyjnych jest cel działania oraz różnica pomiędzy informacjami posiadanymi oraz koniecznymi dla jego osiągnięcia.

Złożoność oraz duża nieprzewidywalność współczesnego otoczenia organizacji powoduje, iż do wyjątków można zaliczyć sytuację, w której decydent posiadał będzie pełny zbiór informacji opisujących problem decyzyjny oraz warunki jego rozwiązania. Najczęściej możliwe będzie jedynie asymptotyczne zbliżenie do pełnej informacji o danym problemie. Ma to miejsce w sytuacji, gdy organizacja korzysta z możliwie wielu jej źródeł i gruntownie sprawdza wiarygodność otrzymywanych informacji. Przy podejmowaniu decyzji należy się liczyć z istnieniem luki informacyjnej. Dzieje się tak w każdej organizacji, niezależnie od jej specyfiki i charakteru działania. Praktyka zarządzania wykazała, że niektóre firmy świadomie przyjmują i kreują istnienie luki informacyjnej. Dochodzi do tego w sytuacjach, gdy zbieranie zbyt szczegółowych informacji jest dla nich nieopłacalne.

Dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych organizacji powodują, że część informacji bardzo szybko się dezaktualizuje. Między nakładami oraz czasem ich uzyskania, a ich jakością następują dwie zależności. Po pierwsze wraz z upływem czasu rosną nakłady niezbędne do ich uzyskania, natomiast maleje ich jakość.

Zależności te występują w każdej organizacji. W praktyce funkcjonowania instytucji należy, więc brać pod uwagę to, że zwłaszcza podczas podejmowania decyzji nie uzyskuje się najczęściej pełnej i wyczerpującej, tj. kompletnej informacji. Zawsze jest jakaś luka informacyjna, stanowiąca różnicę między informacją pełną a dostępną – choćby z powodu wielości kanałów informacyjnych. Sytuacja taka po raz kolejny potwierdza jak duże znaczenia dla organizacji nabiera właściwe zorganizowanie wszelkich procesów informacyjnych.

Rozdział 3

WYZNACZNIKI ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ORGANIZACJI

Zarządzanie informacjami jest jedną z dziedzin zarządzania, czyli oddziaływaniem na procesy zachodzące w organizacji. Procesy informacyjne w każdej instytucji zachodzą niejako samoistnie. Zdecydowana większość przepływów informacyjnych odzwierciedla miejsce w hierarchii struktury organizacyjnej lub miejsce w ciągu technologicznym poszczególnych procesów koncepcyjnych lub wykonawczych. Dążąc do zwiększenia efektywności poszczególnych działań lub czynności, w wielu przypadkach dąży się do zracjonalizowania różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Duże znaczenie ma w tym zakresie usprawnienie procesów informacyjnych. W szeregu organizacjach przeprowadzona została formalizacja wszelkich działań związanych ze wszystkimi działaniami dotyczącymi pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania, ochrony oraz przesyłania informacji.

Analiza założeń funkcjonowania informacji w organizacji pozwala na stwierdzenie, iż **zarządzanie informacjami** definiować można jako **całokształt przedsięwzięć zapewniających efektywne komunikowanie w organizacji**.

W odniesieniu do roli i znaczenia informacji w organizacji przyjąć można, iż zarządzanie zasobami informacyjnymi organizacji oraz sterowanie procesami informacyjnymi wymaga realizacji następujących zadań:

- opracowania, przyjęcia i wdrożenia strategii informacyjnej;
- skonstruowanie i sterowanie systemem informacyjnym;
- zarządzanie jakością informacji;
- formalizacji procesów informacyjnych;
- zapewnienia bezpieczeństwa informacyjnego;
- konserwacji zasobów informacyjnych;
- zapewnienie rozwoju systemów wspomagających procesy informacyjne;
- doskonalenia personelu;
- kształtowanie odpowiedniej kultury informacyjnej;
- przestrzegania zasad eksploatacji systemów informacyjnych i urządzeń
- efektywnej informatyzacji.

Przedstawione powyżej zadania odnoszą się do konkretnych działań zmierzających do poprawy realizacji procesów informacyjnych w organizacji. Są one tylko wybranymi, zasadniczymi elementami szeroko rozumianego zarządzania informacjami. Jest to, bowiem proces złożony i bardzo skomplikowany. Mają na niego wpływ różne czynniki wynikające zarówno z wewnętrznych uwarunkowań organizacji, jak i poszczególnych elementów otoczenia.

3.1. Strategia zarządzania informacjami

Zarządzanie informacjami ma dla organizacji ogromne znaczenie. Dotyczy to zwłaszcza zasileń wszelkich procesów koncepcyjnych zmierzających do rozwiązania poszczególnych sytuacji problemowych oraz podejmowania decyzji. Ilość i jakość informacji ma, bowiem wpływ na warunki podejmowania decyzji, a wraz z przyrostem ich wartości zmniejsza się ryzyko poniesienia porażki oraz niepewność wystąpienia niepożądanych skutków.

Informacja odgrywa także dużą rolę w determinowaniu postaw indywidualnych i zbiorowych. Jej rozpowszechnianie wynikać powinno z potrzeby kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań zmierzających do osiągnięcia zakładanych przez organizację celów. Jednocześnie informacja kształtować może korzystne dla organizacji zachowania otoczenia, a w szczególności aktualnych lub potencjalnych klientów firmy, dostawców, przedstawicieli władz lokalnych, grup nacisku, sympatyków lub nawet oponentów i przeciwników.

Zaplanowanie i wdrożenie zarządzania informacją w organizacji wymaga wielu zabiegów organizacyjnych. W pierwszym rzędzie przygotować należy organizację oraz otoczenie do planowanych zmian. Jednocześnie zastanowić się należy, czy w danej organizacji jest osoba lub komórka organizacyjna, która odpowiadać będzie za opracowanie strategii zarządzania informacjami oraz późniejsze jej wdrażanie i udoskonalanie. Najlepszym rozwiązaniem tej sytuacji jest powierzenie tej części działalności organizacji wyznaczonej tylko do tego zadania osobie lub komórce organizacyjnej. Jej zakres obowiązków oraz uprawnień wynikać może z założeń przyjętych w opracowywanej strategii. Praktyka wskazuje jednak, iż jest to rozwiązanie rzadko spotykane. Najczęściej odpowiedzialność za poszczególne procesy informacyjne

realizowane w skali organizacji podzielona jest pomiędzy różne stanowiska, a osoby je piastujące odpowiadają za poszczególne części funkcjonowania organizacji. W takiej sytuacji możliwym jest powołanie zespołu zadaniowego składającego się z tych osób, w celu lepszej koordynacji ich działań. Szef takiego zespołu może zapoczątkować stały kontakt poszczególnych jego członków oraz zapewnić lepsze współdziałanie w ramach realizowanego zadania zespołowego.

Przesłankami decydującymi o konieczności kreowania i wdrażania strategii zarządzania informacją jest także fakt zaliczenia funkcji informacyjnej do sześciu podstawowych czynników tworzenia i doskonalenia strategii organizacji (przedsiębiorstwa)¹¹. Strategia zarządzania informacją przyjęta w organizacji z jednej strony wynika z przyjętej strategii funkcjonowania organizacji, zaś z drugiej strony uzupełnia lub wręcz wspiera procesy organizacyjne wynikające z realizowanej strategii.

Wzrost konkurencyjności pomiędzy organizacjami gospodarczymi spowodował, iż osiągnięcie sukcesu zdeterminowane zostało zastosowaniem skutecznych metod zarządzania, które w wielu przypadkach wymuszają wręcz nowe podejście do procesów informacyjnych. Zależności pomiędzy strategią firmy, metodyką jej tworzenia oraz doskonalenia, a procesami informacyjnymi nie zawsze były dostrzegane i uświadamiane przez decydentów. Jednak coraz częściej zasoby informacyjne przyjmowane są jako jeden z czynników, które decydują o osiągnięciu przez organizację sukcesu bądź porażki. Zarządzanie informacją staje się, więc znaczącym elementem tworzenia i realizacji strategii organizacji oraz jednym z jej najistotniejszych elementów.

Zarządzanie informacją nakierowane być, zatem powinno na realizację strategii organizacji oraz jej komponentu specjalistycznego, jakim jest strategia zarządzania informacją w organizacji. Musi jednocześnie współuczestniczyć przy jej tworzeniu, zwłaszcza podczas formułowania celów i zadań funkcji informacyjnej organizacji oraz optymalnego ukształtowania systemu informacyjnego, jego struktury i przebiegów organizacyjno – informacyjnych.

Zarządzanie informacyjne obejmuje więc formułowanie implementację strategii informacyjnej organizacji zarówno w globalnym wymiarze organizacji, jak i poszczególnych jej części. Umożliwi to właściwe funkcjonowanie organizacji, jej rozwój oraz zachowanie równowagi z elementami otoczenia.

¹¹ *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, (red.) Z. Martyniak, Kraków 1997, s. 15.

Sformułowana i realizowana strategia informacyjna powinna prowadzić między innymi do:

- zapewnienia zewnętrznych i wewnętrznych potrzeb informacyjnych organizacji;
- kształtowania i wykorzystywania efektów synergii w systemie informacyjnym;
- wzrostu elastyczności procesów informacyjnych;
- skrócenia czasu przepływu informacji zewnętrznych i wewnętrznych;
- poprawy jakości wewnętrznych i zewnętrznych procesów informacyjnych;
- obniżenia kosztów realizacji funkcji informacyjnej;
- rozszerzenia obszarów oraz stopnia autonomii komórek i stanowisk organizacyjnych;
- zwiększenia możliwości rozwoju zawodowego pracowników.

Przystępując do formułowania strategii zarządzania informacją przyjąć należy założenia w ramach, których powstawać będą poszczególne elementy systemu informacyjnego i zasady jego funkcjonowania. Przeprowadzona analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że najważniejsze z nich to:

- przyjęcie strategii organizacji jako punktu wyjścia przy tworzeniu strategii zarządzania informacją w organizacji;
- uwzględnianie potencjału techniki informatyczno – komunikacyjnej jako czynnika konkurencyjności funkcji informacyjnej;
- zapewnienie kierownictwu możliwości współuczestniczenia przy opracowywaniu strategii zarządzania informacją;
- uwzględnienie powiązań pomiędzy funkcjami a potrzebami informacyjnymi;
- ujęcie aktualnego oraz przyszłego poziomu organizacji i technologii procesów informacyjnych.

Powyższe założenia służą tworzeniu strategii zarządzania informacją, jednak w dość powszechnej opinii brak jest jednoznacznej metodologii jej opracowania. Interesujące w tym zakresie są propozycje teoretyków niemieckich, które powstały na bazie krytycznej oceny dotychczasowych, tradycyjnych metod zarządzania. Według

tej koncepcji zasadniczy trzon strategii zarządzania informacjami wytyczają cztery elementy (por. rys. 5)¹²:

- ogniwa łańcucha wartości organizacji traktowane jako przesłanki do strategii organizacji (w łańcuchu tym wyróżniamy: zasoby rzeczowe, ludzkie, organizację itp.);
- krytyczne czynniki sukcesu, stanowiące łączniki pomiędzy strategią organizacji, a strategią zarządzania informacjami (np. sytuacja w branży, konkurencyjność, rentowność, strategia przedsiębiorstwa);
- architektura informacji, obejmująca nie tylko zbiory danych, ale także procesy ich przetwarzania;
- analizę portfelową, jako narzędzie optymalizacji wyboru strategicznego.

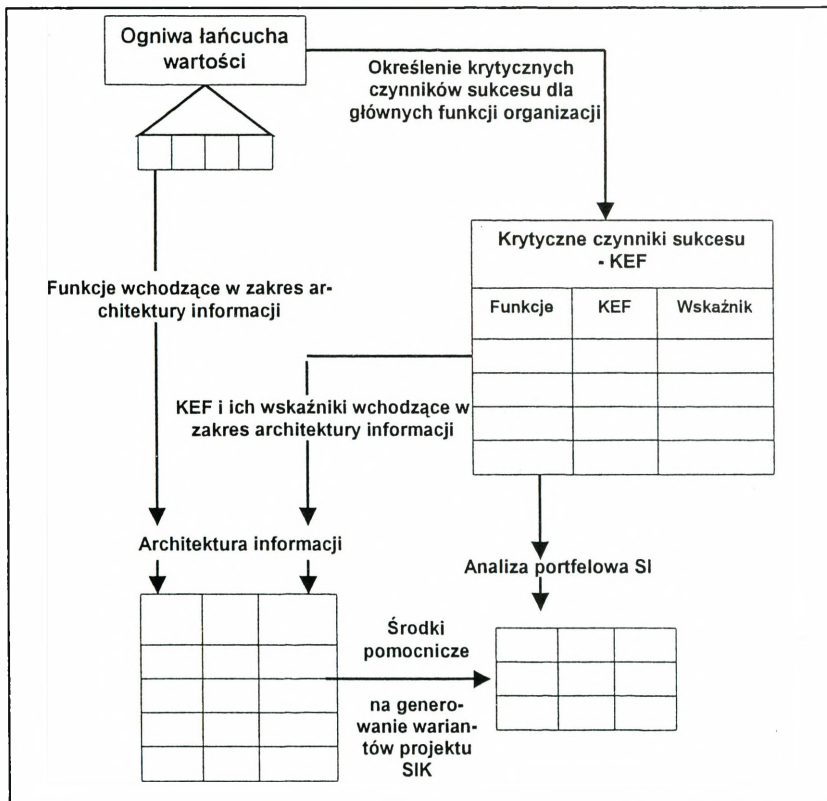
Zasadniczym wyróżnikiem proponowanego podejścia do koncepcji tworzenia strategii zarządzania informacją jest integracja wszystkich wymienionych elementów w taki sposób, aby możliwe było zbudowanie sprawnie funkcjonującego systemu informacyjnego organizacji.

Głównym wyznacznikiem tego procesu jest jednak strategia organizacji oraz jej poszczególne specjalistyczne (funkcjonalne) strategie cząstkowe, poziom luki informacyjnej, potencjalne zasoby kreowanego systemu informacyjnego, otoczenie organizacji, jej kultura oraz dotychczasowe doświadczenia organizacji w zakresie procesów informacyjnych. Zależności pomiędzy poszczególnymi determinantami oraz ich wpływ na tworzenie strategii ideowo ujęto na rysunku 6.

Opracowanie strategii zarządzania informacją w organizacji nie jest sprawą łatwą. Stopień skomplikowania tego przedsięwzięcia wzrasta proporcjonalnie do stopnia złożoności organizacji, której dana strategia będzie dotyczyła. Właściwe przeprowadzenie prac koncepcyjnych zmierzających do opracowania założeń strategii wymaga przyjęcia pewnej metodologii postępowania. Realizacja kolejnych etapów tych prac pozwoli na zachowanie właściwej kolejności oraz technologii. Umożliwi także ścisłą korelację z innymi elementami organizacji oraz jej strategią globalną. W pracach tych wyróżnić można sześć etapów, ich układ oraz korelację z innymi elementami organizacji ilustruje rysunek 7.

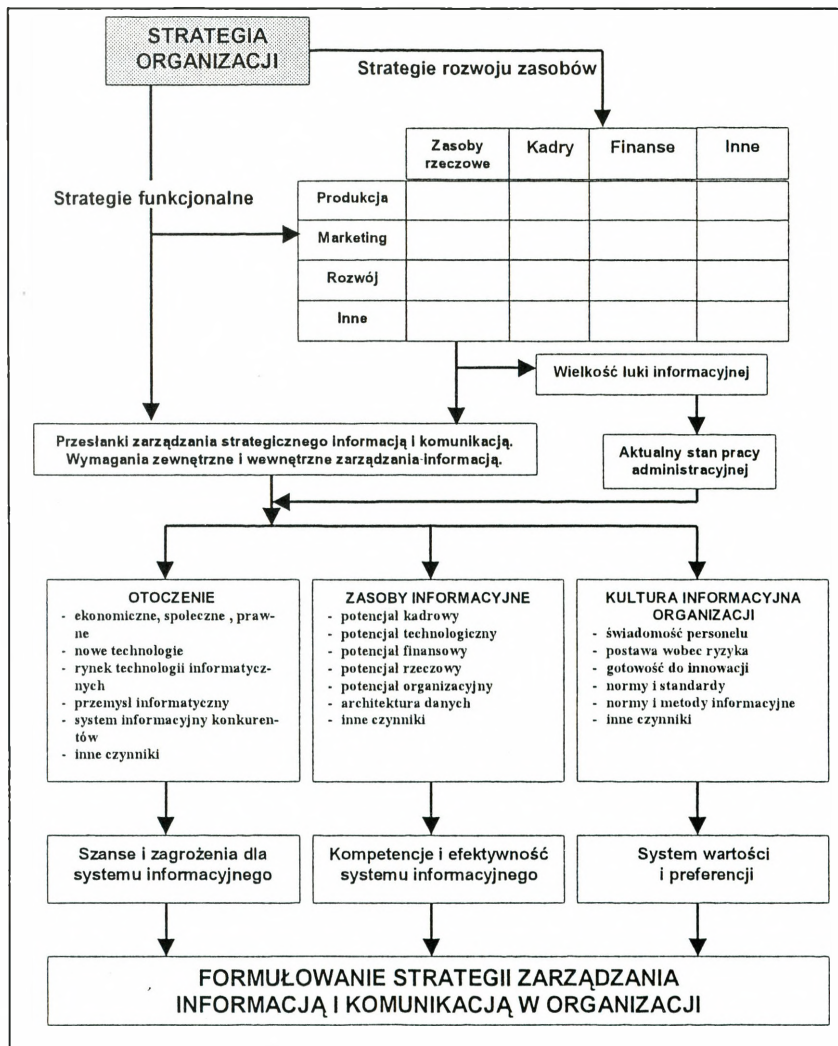
¹² *Elementy zarządzania informacją ...*, s. 17.

Rys. 5. Schemat zależności elementów strategii zarządzania informacją



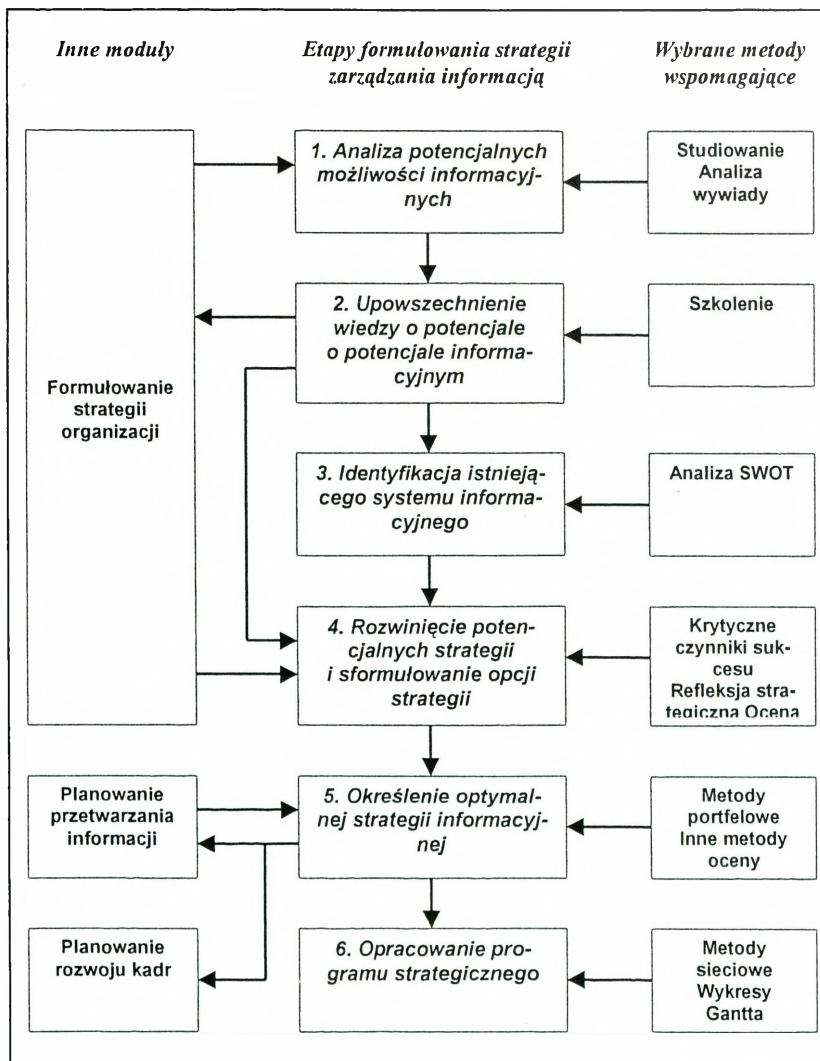
Źródło: Elementy zarządzania informacją, (red.) Z. Martyniak, Kraków 1997.

Rys. 6. Determinanty kreowania strategii zarządzania informacją



Źródło: Elementy zarządzania informacją, (red.) Z. Martyniak, Kraków 1997.

Rys. 7. Układ i relacje metodyki kreowania strategii informacyjnej



Źródło: *Elementy zarządzania informacją*, (red.) Z. Martyniak, Kraków 1997.

Istota etapu pierwszego sprowadza się do analizy potencjalnych technicznych i organizacyjnych możliwości informacyjnych danej instytucji. Przeprowadza się ją w zakresie techniki realizującej oraz wspomagającej dotychczas realizowane procesy

informacyjne. Obszarem prowadzonych analiz jest także konkurencyjność zastosowanych lub możliwych do zastosowania systemów informatycznych oraz tendencje rozwojowe w tym zakresie. Ważkim elementem powyższych analiz jest także określenie stopnia rozwoju organizacji oraz możliwych do zastosowania rozwiązań organizacyjnych i technicznych przy jednoczesnym uwzględnieniu ich korelacji z przyszłymi celami organizacji oraz kształtowania się krytycznych czynników sukcesu. Efektem prowadzonych dociekań powinno być określenie możliwości, potencjału oraz trendów w realizacji funkcji informacyjnej.

Kolejny etap dotyczy upowszechnienia wiedzy o potencjale informacyjnym organizacji, w szczególności wśród członków kierownictwa oraz członków zarządu przedsiębiorstwa, a w organizacjach nie posiadających zarządu wśród ich organów zwierzchnich.

Trzecim etapem tworzenia strategii jest identyfikacja funkcji informacyjnych organizacji. Dostarcza ona wiedzy o poziomie technicznym i organizacyjnym oraz o aktualnym stanie systemu informacyjnego w badanej organizacji lub jej części. Najprostszą techniką zbierania informacji jest w tym wypadku wywiad, a określenie silnych i słabych stron oraz formułowanie przesłanek i założeń formułowanej strategii można prowadzić za pomocą metody SWOT.

Etap czwarty polega na rozwinięciu możliwych strategii, na sformułowaniu domen i możliwych wariantów konstrukcji systemu zarządzania informacją w organizacji. W tym celu określone zostają krytyczne czynniki sukcesu dla poszczególnych funkcji organizacji np. badania i rozwój, marketing i zbył, poziom zgodności z zakładanymi celami, obsługa klientów itp. Zostają one następnie zestawione z aktualnym i przyszłym kształtem funkcji informacyjnej oraz determinują określenie architektury informacyjnej organizacji.

Treścią kolejnego etapu jest określenie optymalnej strategii zarządzania informacją. Wygenerowane rozwiązania poddaje się ocenie i selekcji. Najlepsze staje się koncepcją będącą bazą opracowania planu zarządzania informacjami w organizacji. Ta część z opracowanych wariantów, która także spełnia przyjęte wcześniej kryteria zostaje najczęściej przyjęta jako potencjalne, alternatywne projekty mogące być wdrożone w przypadku zmiany warunków wewnętrznych lub zewnętrznych organizacji oraz dezaktualizacji przyjętego obecnie rozwiązania.

Prace projektowe kończy etap opracowania programu strategicznego. Ma on na celu planistyczne przygotowanie procesu wdrażania wybranej strategii informa-

cyjnej. Służyć temu mogą opracowywane na tym etapie różne „narzędzia” pomiaru osiągania celów oraz poszczególnych parametrów informacyjnych, instrukcje i procedury postępowania oraz zasady realizacji procesów informacyjnych. Elementy te wynikają z potrzeby formalizacji tych procesów i są bezpośrednio pochodnymi przyjętej strategii globalnej oraz poszczególnych strategii specjalistycznych, w tym zwłaszcza strategii zarządzania informacją w organizacji potocznie nazywanej strategią informacyjną.

3.2. Miejsce systemu informacyjnego w organizacji

Współczesny świat, jako środowisko naszego istnienia charakteryzuje się dużym wewnętrznym skomplikowaniem. Wynika ono w znacznej mierze z faktu, iż jest to sieć wzajemnie przenikających się oraz współlistniejących organizacji, które regulują lub mają wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania człowieka, społeczności lokalnych, państw oraz organizacji ponadnarodowych. Można, więc przedstawić wniosek, że niezależnie od ich przeznaczenia oraz specyfiki organizacje stanowią podstawę funkcjonowania i rozwoju społeczeństw.

Organizacje tworzone są przez ludzi dla realizacji określonych celów i wynikających z nich zadań i działań. W strukturze każdej możemy wyróżnić takie elementy jak:

- podmioty organizacji – jej członków;
- narzędzia i przedmioty działania;
- procedury działania;
- różnego rodzaju więzi łączące podmioty i przedmioty działania w całości organizacyjne.

Symbolicznie każdą organizację można przedstawić w postaci zbioru elementów i relacji¹³:

$$O = \{C, Korg, Ome, Akier, Sorg, Qid OT\}$$

¹³ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 21.

gdzie poszczególne elementy wzoru oznaczają:

C – cele, czyli pożądane stany lub rezultaty (zadania) przewidziane do osiągnięcia w wyniku działania,

Korg – komórki robocze, reprezentujące określone potencjały wykonawcze,

Ome – oddziaływania materialno-energetyczne emitowane przez komórki robocze na przedmioty oddziaływania w organizacji lub otoczeniu,

Akier – aparat kierowniczy, obejmujący człony hierarchii kierowniczej nadbudowane nad strefą wykonawczą,

Sorg – stosunki organizacyjne, określające reguły porządkowania podległości, łączenia i współdziałania w komórkach organizacyjnych,

Qid – oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu kierowniczego na sferę wykonawczą,

OT – wzajemne relacje organizacji z otoczeniem i otoczenia z organizacją.

Tak zdefiniowaną organizację można przedstawić w postaci modelu złożonego z pięciu podstawowych podsystemów, stanowiących jakby podstawę jej funkcjonowania (rys. 8).

Są nimi:

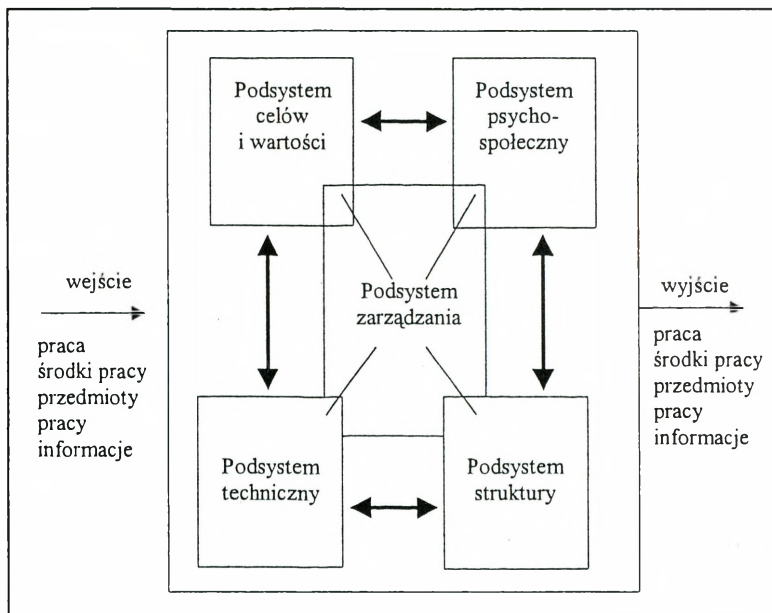
- podsystem celów i wartości,
- podsystem techniczny,
- podsystem psychotechniczny,
- podsystem struktury,
- podsystem zarządzania.

Każdy z tych składników sam jest zbiorem mniej lub bardziej uporządkowanych elementów, a więc można traktować go jako podsystem lub system organizacji.

Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Organizacja spełnia określoną funkcję w społeczeństwie – i to w znacznym stopniu wyznacza jej cele, tzn. formalnie ustalone i przewidywane do zrealizowania zamierzenia, wynikające z potrzeb jej otoczenia. Określony stopień realizacji celów organizacji, a tym samym zaspokajania jakiejś społecznej potrzeby, jest warunkiem niezbędnym otrzymywania przez nią zasileń z otoczenia, a więc możliwości jej przetrwania i rozwoju. Cel jest punktem wyjścia do oceny sprawności organizacji. W systemie wartości i celów organizacji ważne są też cele i wartości indywidualne członków organizacji. W każdej organizacji pracują, bowiem ludzie, którzy mają własne odrębne systemy celów. Organizacja powinna stwarzać warunki, aby

cele jednostek były co najmniej niesprzeczne z jej celami jako całości. By współdziałający ludzie byli gotowi do przyjęcia odpowiedzialności za indywidualne działanie, wyznaczone im w ramach realizacji celów organizacji.

Rys. 8. Struktura organizacji jako system



Źródło: M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź 1992, s. 86.

Podsystem techniczny jest to technika i technologia używana w procesach transformacji zachodzących w organizacji. Obejmuje on zarówno wiedzę niezbędną do realizacji postawionych celów, jak i wyposażenie techniczne organizacji (aparaturę). W obrębie tego podsystemu występują największe różnice między poszczególnymi organizacjami, a jego cechy w dużym stopniu determinują specyfikę innych podsystemów. Podsystem ten, a zwłaszcza stosowana technologia, ma szczególnie silny wpływ na ukształtowanie podsystemu struktury i podsystemu społecznego; w szczególności zaś na takie elementy, jak kwalifikacje pracowników i struktura personelu.

Podsystem psychospołeczny składa się z poszczególnych uczestników i różnych grup społecznych funkcjonujących w organizacji. Obejmuje on wzajemne ich interakcje, a także cele indywidualne oraz wynikające z nich motywy działania, podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów (specjalizację) w organizacji oraz dynamikę grup (ich rozwój, przeobrażenia i zmiany).

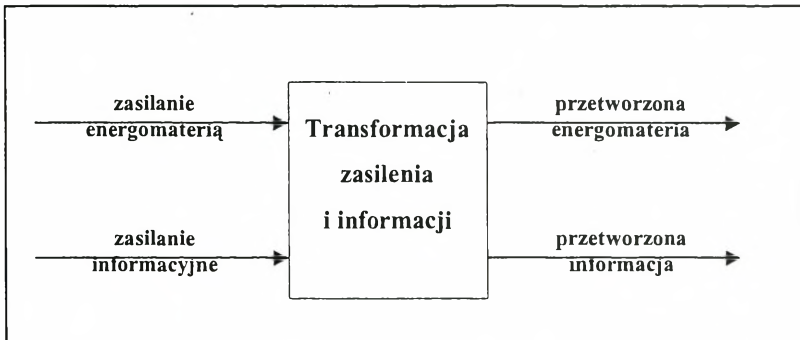
Podsystem struktury obrazuje sposób podziału organizacyjnych zadań, metod ich realizacji oraz zasady ich integrowania i koordynowania. Podsystem ten zawiera relację między wszystkimi składnikami organizacji – ludźmi i elementami rzeczowymi. Określa on zależności wynikające z podziału władzy w organizacji, przebieg procesów pracy i sposób przekazywania informacji. W podsystemie tym uwzględniony jest pionowy i poziomy podział pracy, mieszczący się w jego sferze formalnej (organizacyjne procedury, opisy oraz regulaminy pracy, opisy stanowisk itp.) i pozaformalnej (rzeczywista struktura władzy, procesy komunikowania się, relacje pomiędzy poszczególnymi podsystemami).

Podsystem zarządzania łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji, określa relacje między nimi oraz wpływa na związki łączące ją z otoczeniem. Podsystem ten śledzi i analizuje sytuację w otoczeniu, wyznacza i modyfikuje cele organizacji, ustala jej strategię, wytycza kierunki bieżących działań, dokonuje wyboru techniki i technologii, określa wewnętrzną strukturę, buduje system kierowania ludźmi i ich motywowania, kontroluje przebieg procesów transformacji, a także ocenia efektywność organizacji. Jego zadaniem jest zapewnienie organizacji wysokiej sprawności działania oraz utrzymanie równowagi dynamicznej między organizacją a otoczeniem oraz między wszystkimi jej podsystemami.

Organizacja funkcjonuje w pewnym otoczeniu, z którym jest powiązana licznymi wejściami i wyjściami. Otoczenie określa warunki (społeczne, polityczne, finansowe, ekonomiczne, techniczne, organizacyjne, prawne itp.), w których organizacja działa, oraz (lub) obiekty, jednostki i grupy, z którymi system wchodzi w interakcje. Otoczenie nieustannie oddziałuje na organizację, a jednocześnie pozostaje pod jego wpływem. Wzajemne oddziaływania mogą mieć charakter zarówno deterministyczny, jak i stochastyczny. Za pośrednictwem wejść organizacja otrzymuje z otoczenia zasileanie (energię, pracę, surowce, środki pracy itp.) oraz informacje (parametry, wskaźniki, przepisy, informacje rynkowe itp.). Za pośrednictwem wyjść system przekazuje do otoczenia wytwarzane dobra i usługi, informacje itp. Wewnątrz systemu, za

pomocą celowo ukształtowanych struktur, następuje przy aktywnym udziale ludzi, proces transformacji wielkości wejściowych w wielkości wyjściowe. Rys. 9.

Rys. 9. Funkcjonowanie systemu



Źródło: T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 9.

Sprzężenia między organizacją a otoczeniem mogą być zasileniowe lub informacyjne. Sprzężenia zasileniowe to praca, środki, surowce, materiały, energia pracy, procedury pracy.

Sprzężenia informacyjne oznaczają przekazywanie informacji z otoczenia do organizacji oraz z organizacji do otoczenia. Siła sprzężeń jest zróżnicowana i ściśle związana z sytuacją organizacji oraz otoczenia.

Występujące w organizacji sprzężenia wynikają z realizacji zasadniczych funkcji zarządzania. Ich wypadkową stanowi system zarządzania organizacji, który można określić jako zbiór działań, które obejmuje pełny cykl procesu zarządzania, a więc:

- planowanie i podejmowanie decyzji;
- organizowanie;
- przewodzenie;
- kontrolowanie.

Krzyżanowski rozumie system zarządzania organizacją **jako uporządkowany (spójny, wzajemnie niesprzeczny) zbiór formalnych reguł (zasad, wzorców) oraz faktycznie stosowanych metod (sposobów, technik, procedur) planowania, orga-**

nizowania, motywowania i kontrolowania, a więc sprawowania funkcji składających się na komplementarny proces zarządzania organizacją¹⁴.

Przedstawiona powyżej teoria koncentruje swoją uwagę na koncepcji, wzorach, zasadach, sposobach, ogólnych i szczegółowych metodach, technikach oraz procedurach (algorytmy), według których funkcjonuje organizacja.

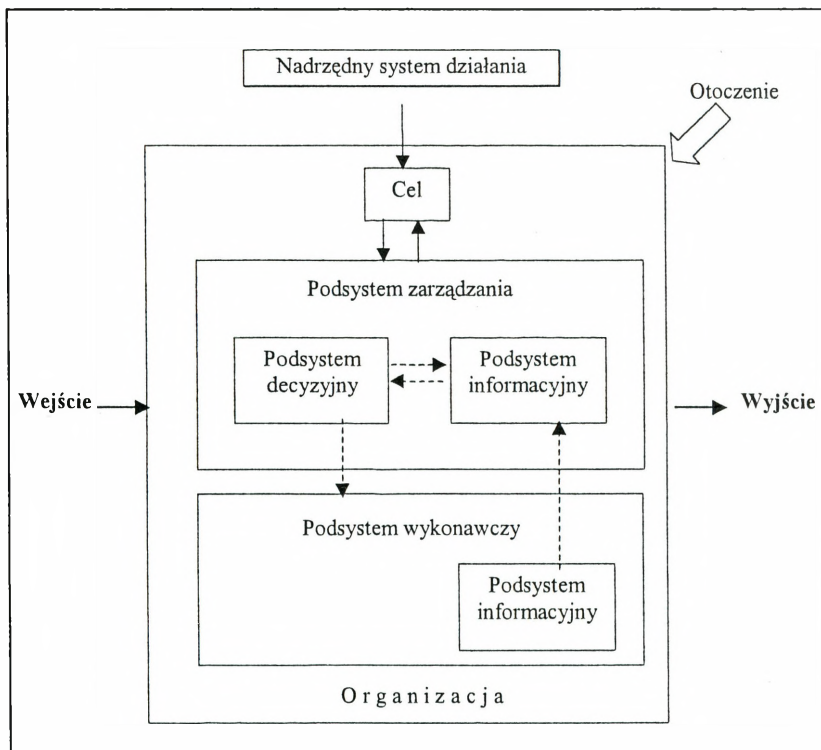
Powyższy zbiór dotyczy w swojej istocie reguł i metod:

- formułowania celów organizacji;
- doboru technologii ich realizacji;
- dekomponowania celów na zadania i przekładania ich na działania, czyli dokonywania ich operacjonalizacji;
- ustalania potrzebnych zasobów nośników działań oraz sposobów (źródeł) ich pozyskiwania i utrzymywania w stanie gotowości do działań przez regenerację, wymianę itp.;
- tworzenia komórek organizacyjnych zdolnych do pożądaných działań oraz ich łączenia w jednostki organizacyjne i zbiory jednostek;
- rozdzielania (przyporządkowywania) ról organizacyjnych (obowiązków i uprawnień, zadań i funkcji) między nośniki działań i utworzone z nich komórki i jednostki organizacyjne oraz ustalania wzorców ich zachowań organizacyjnych, zwłaszcza dróg i sposobów komunikowania się;
- doboru techniki i technologii (w tym również narzędzi) pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i oceny informacji, a więc kształtowania podsystemu informacyjnego i informatycznego;
- doboru form oddziaływań informacyjno-decyzyjnych na nośniki działań i ich zbiory, czyli doboru stylów i technik zarządzania (zwłaszcza motywowania), a więc kształtowania podsystemu motywacyjnego;
- doboru form kontroli przebiegu i rezultatów działań, a więc kształtowania podsystemu kontrolnego itp.

Istotę oraz rolę systemu zarządzania w organizacji przedstawić można w postaci zależności kilku jej elementów. Ich wzajemne relacje przedstawia rysunek 10.

¹⁴ L. Krzyżanowski, Podstawy ..., s. 256.

Rys. 10. Ogólny model organizacji



Źródło: TiK Jajuga, K i S Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, AE, Wrocław 1993, s. 63.

W każdej organizacji wyróżnia się dwa podstawowe podsystemy: podsystem zarządzania oraz podsystem wykonawczy (roboczy). Wewnątrz systemu odbywa się proces transformacji wejść informacji w określone informacje wyjścia. Sprawność tego procesu jest tym wyższa, im lepiej zorganizowana i przystosowana jest organizacja do realizacji postawionego przed nim celu.

Podsystem wykonawczy osiąga podstawowy cel organizacji. Podsystem zarządzania tworzą natomiast dwa podsystemy: **decyzyjny**, który realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych do racjonalnego (efektywnego) działania systemu oraz **informacyjny**, który dostarcza informacji zgodnie z potrzebami systemu decyzyjnego.

Podsystem zarządzania sprzężony jest informacyjnie z nadsystemem, systemem wykonawczym, wejściem i wyjściem.

Podsystem zarządzania przekazuje podsystemowi wykonawczemu informacje niezbędne do prawidłowego przebiegu procesów wykonawczych. Natomiast podsystem wykonawczy przekazuje podsystemowi zarządzania informacje o przebiegu tych procesów. Wyjścia systemu za pośrednictwem podsystemu zarządzania są sprzężone zwrotnie z wejściami. Podsystem sterowania wprowadza na wejścia systemu informacje charakteryzujące wyjścia systemu oraz reakcje otoczenia na działanie systemu. Dzięki temu możliwa jest modyfikacja wielkości wejściowych i dostosowanie ich do aktualnej sytuacji. Jeżeli zmiany w otoczeniu systemu uniemożliwiają prawidłowe funkcjonowanie systemu, to za pośrednictwem podsystemu zarządzania odbywa się korekta struktur i procesów zachodzących w systemie w celu dostosowania go do zmieniających się warunków otoczenia.

Ogół decyzji kierowniczych podejmowanych w organizacji tworzy jej system decyzyjny¹⁵. W tak zdefiniowanym systemie można wyróżnić następujące elementy:

- decydent;
- władza organizacyjna;
- procesy i procedury podejmowania decyzji;
- informacje niezbędne do podjęcia decyzji.

System decyzyjny składa się z obszarów decyzyjnych, które można rozpatrywać w przekroju hierarchicznym i przedmiotowym.

W przekroju hierarchicznym uwzględnia się szczebel decyzyjny w strukturze organizacji i wyróżnia się decyzje: strategiczne, taktyczne, operacyjne i wykonawcze.

W przekroju przedmiotowym decyzje dzieli się według sfer funkcjonowania organizacji i wyróżnia się podsystem funkcjonalny i działalności.

W organizacjach zajmujących się produkcją, podsystemami funkcjonalnymi są:

- prognozowanie i planowanie sprzedaży, analiza rynku i wyników działalności handlowej;
- planowanie i organizacja produkcji;
- planowanie i kontrola dochodów, zapasów i dystrybucja;

¹⁵ J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992, s. 115.

- kadry (planowanie potrzeb pracowników, analiza ich osiągnięć i zarobków);
- finanse i rachunkowość (analizy finansowe, planowanie potrzeb kapitałowych, mierzenie dochodów);
- procesy informacyjne (planowanie systemu informacyjnego oraz analiza jego kosztów i efektywności);
- zarządzanie naczelne (planowanie strategiczne i alokacja zasobów).

Do podsystemów działalności zalicza się:

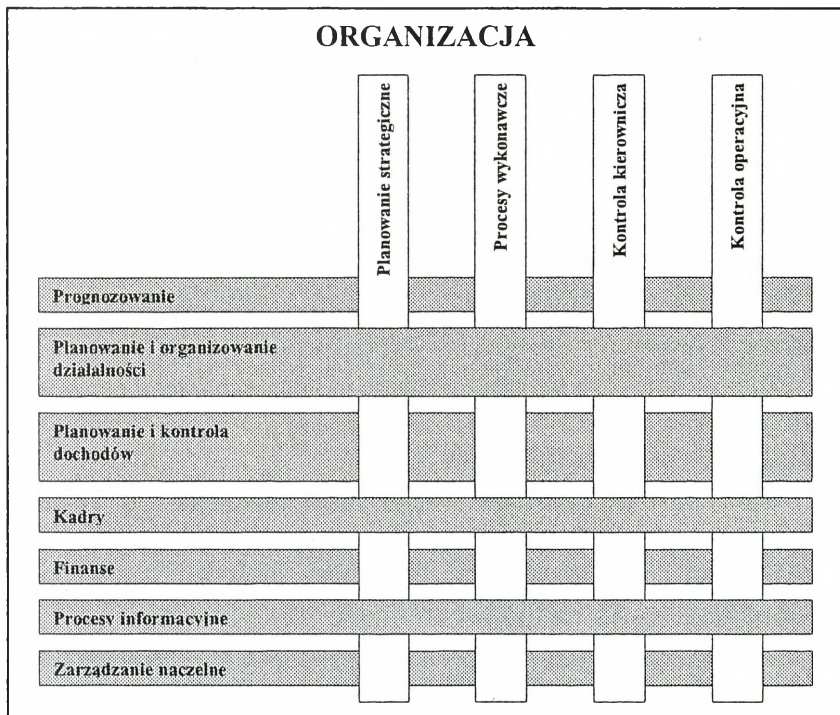
- procesy wykonawcze (kolejność procesów pracy, przyjmowanie zasileń, wysyłkę produktów);
- kontrolę operacyjną (planowanie działań i sprawozdania z osiągniętych wyników);
- kontrolę kierowniczą (planowanie alokacji zasobów);
- planowanie strategiczne (określenie przedmiotu działalności i planów strategicznych).

W wyniku skrzyżowania tych dwóch grup podsystemów uzyskuje się macierz wzajemnych relacji między nimi. Na przecięciach kolumn i wierszy powstają obszary decyzyjne, na które nanosi się z całego zbioru informacji te dane, które są potrzebne do podejmowania decyzji mieszczących się w danym obszarze (por. rys. 11).

Znajomość obszarów decyzyjnych jest szczególnie przydatna dla właściwego kreowania funkcjonowania organizacji. Umożliwia ona określenie potrzeb informacyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych. Zakres tych potrzeb zależy od wielu czynników, w tym zwłaszcza szerokości zarządzania oraz specyfiki realizowanych zadań.

Wykaz potrzeb informacyjnych można opracować w odniesieniu do różnych kryteriów. Najczęściej wykonuje się go biorąc pod uwagę potrzeby nadawcy oraz odbiorcy informacji. W pierwszym przypadku zbiór wykazów potrzeb informacyjnych sporządza się według komórek organizacyjnych lub stanowisk pracy, w które są źródłami informacji i skąd przesyłane są potrzebne informacje do odpowiednich adresatów. W drugim przypadku wykazy potrzeb informacyjnych są opracowane dla stanowisk pracy, które są zasilane informacjami. Są to zazwyczaj miejsca, w których podejmowane są decyzje lub miejsca organów wspomagających proces decyzyjny.

Rys. 11. Macierz podsystemów działalności i funkcjonalnych



Przedstawione uwarunkowania funkcjonowania organizacji pozwalają na stwierdzenie, jak ważną rolę w organizacji pełni podsystem informacyjny. Jego elementy znajdują się zarówno w podsystemie kierowania, jak i wykonawczym. Na znaczenie systemu informacyjnego dla sprawnego zarządzania zwraca między innymi uwagę W. Kieżun. Formuluje on tezę, że stopień sprawności komunikacji między częściami organizacji, między częściami a otoczeniem oraz całością organizacji a otoczeniem, jest w bezpośrednim związku przyczynowym ze sprawnością całej organizacji.

3.3. Elementy systemu informacyjnego

System zarządzania realizuje wobec podsystemu wykonawczego zasadnicze funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę funkcjonowania. Tworzą go, jak już wspomniano, dwa podstawowe podsystemy: podsystem decyzyjny i podsystem informacyjny. W odniesieniu do roli oraz autonomizacji procesów zachodzących w tych podsystemach, każdy z nich można rozpatrywać jako oddzielne systemy.

Tak więc system informacyjny pełni rolę zasileniową w odniesieniu do systemu decyzyjnego. Zabezpiecza niejako właściwe jego funkcjonowanie. Rola tego systemu w funkcjonowaniu organizacji jest nie do przecenienia. Jego podstawową funkcją jest gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji sterujących procesami koncepcyjnymi i wykonawczymi.

Niektórzy teoretycy zarządzania uważają, że ze względu na ścisły związek procesów informacyjnych z procesem decydowania należy mówić nie o dwóch odrębnych procesach i systemach, tj. informacyjnym i decyzyjnym, lecz wręcz o procesie i systemie informacyjno – decyzyjnym.

System informacyjny jest ściśle powiązany z systemem kierowania, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi. Czasem określa się go jako specyficzny układ nerwowy organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania.

Identyfikując istotę oraz założenia funkcjonowania systemu informacyjnego można stwierdzić, że jego elementami jest następujący zbiór elementów¹⁶:

$$SI = \{P, I, T, O, M, R\}$$

gdzie:

SI – system informacyjny danej organizacji,

P – zbiór podmiotów, które są użytkownikami systemu,

I – zbiór informacji o sferze realnej, czyli o jej stanie i zachodzących w niej zmianach, a więc tzw. zasoby informacyjne,

T – zbiór narzędzi technicznych stosowanych w procesie pobierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i wydawania informacji,

¹⁶ T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 32.

O – zbiór rozwiązań systemowych stosowanych w danej organizacji, a więc stosowana formuła zarządzania (scentralizowana, rynkowa),

M – zbiór metainformacji, czyli opis systemu informacyjnego i jego zasobów informacyjnych,

R – relacje między poszczególnymi zbiorami.

Przeprowadzona analiza literatury poświęconej zarządzaniu pozwala na stwierdzenie, że system informacyjny definiowany jest w niej w różny sposób. Treści przedstawianych definicji zależą, bowiem od kryteriów przyjętych przez jej autora oraz celów, dla jakich dana definicja została opracowana, a przede wszystkim od dziedziny nauki, jaką reprezentuje dany autor.

Kisielnicki określa system informacyjny jako wielopoziomową strukturę, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji wejścia na pożądane informacje wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli. W wyniku uzyskania tych informacji podejmowane są określone decyzje.

Niezależnie jednak od przedstawianego ujęcia stwierdzić można, że istotę podsystemu informacyjnego stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjną, łączących nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie kierowania.

System informacji powinien spełniać między innymi następujące warunki:

- system powinien być dostosowany do potrzeb i obejmować wszystkie dziedziny działalności organizacji, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne;
- system powinien dostarczać informacji kompleksowych i aktualnych, aby organizacje mogły szybko reagować na zmianę warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- system powinien dostarczać informacji tym, którzy ich rzeczywiście potrzebują, w formie nadającej się bezpośrednio (bez przetwarzania) do użytku i najdogodniejszej dla podjęcia ostatecznych decyzji;
- system powinien zapewniać efektywne wykorzystanie informacji, które jest uwarunkowane szybkością i częstotliwością ich obiegu – oznacza to, że dane powinny być aktualne, kompletne i odpowiednio posegregowane, gdyż to ułatwia ich obieg;
- droga przepływu informacji powinna być możliwie najkrótsza i zgodna ze strukturą organizacyjną organizacji, a poszczególne podsystemy informacji powinny

stanowić prosty zbiór, który można sobie szybko przyswoić i wykorzystać w podejmowaniu praktycznych decyzji (sensowne, zwięzłe raporty);

- algorytmy opracowywania informacji powinny zapewnić śledzenie przebiegu procesów wykonawczych i sprzężeń zwrotnych, konstruowanie ocen, prognozowanie przebiegu działań;

- koszty pozyskiwania i przetwarzania informacji powinny być niewysokie, metody ich zbierania, opracowywania, przechowywania i przepływu powinny uwzględniać możliwości komputeryzacji systemu informacyjnego, a forma ich prezentacji powinna być dostosowana do możliwości odczytywania przez zainteresowanych;

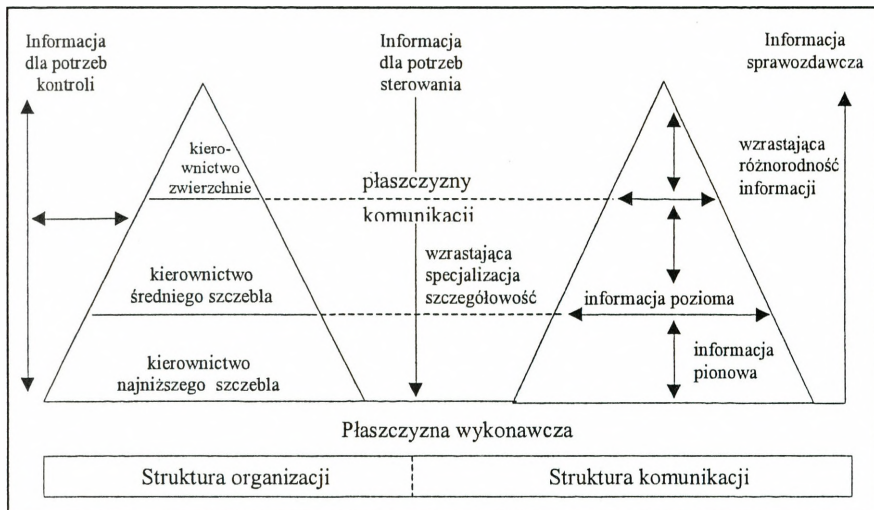
- system powinien być zabezpieczony przed niepożądanym wpływem informacji nieformalnych i stale doskonalony, aby mógł zapewnić właściwy przepływ informacji.

3.4. Założenia funkcjonowania systemu informacyjnego

Więzi informacyjne w każdej instytucji rozpatrywane są i odzwierciedlają strukturę organizacyjną danej instytucji. Przebiegają one w trzech kierunkach: więzi pionowe z góry do dołu, więzi pionowe z dołu do góry i więzi poprzeczne (rys. 12).

Przedstawiony schemat wskazuje rodzaj więzi oraz potrzeby i szczegółowość informacji w odniesieniu do miejsca w strukturze organizacji. Prowadzone badania wykazały bowiem, iż dla sprawnego zarządzania instytucją ważna jest właściwa organizacja przebiegów informacyjnych. Więzi pionowe biegnące od góry do dołu struktury organizacyjnej, zwane również „kanałem zarządzania”, zapewniają łączność informacyjną najwyższych stanowisk w strukturze ze stanowiskami najniższymi. Odbywa się to przy udziale pośrednich stanowisk kierowniczych. Tą drogą przekazywane są decyzje kierownicze, polecenia służbowe, informacje o charakterze dyrektywnym, koordynującym, komunikaty itp.

Rys. 12. Związki między strukturą organizacyjną a strukturą komunikacji



Źródło; K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań, 1985, s. 60.

Struktura więzi informacyjnych pomiędzy poszczególnymi elementami danej instytucji uzależniona jest od wielu czynników. Jednak najważniejszym jest kształtu struktury danej organizacyjnej. Im bardziej wysmukła jest struktura, tym większa jest liczba nadawców i odbiorców informacji. Tym samym dłuższy jest kanał informacyjny oraz zdecydowanie wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia przekłamań oraz szumów informacyjnych. Natomiast w organizacjach o bardziej płaskiej strukturze możliwość zniekształcenia informacji jest mniejsza. Spowodowane jest to małą ilością elementów przekazujących informację, a tym samym krótkim kanałem informacyjnym.

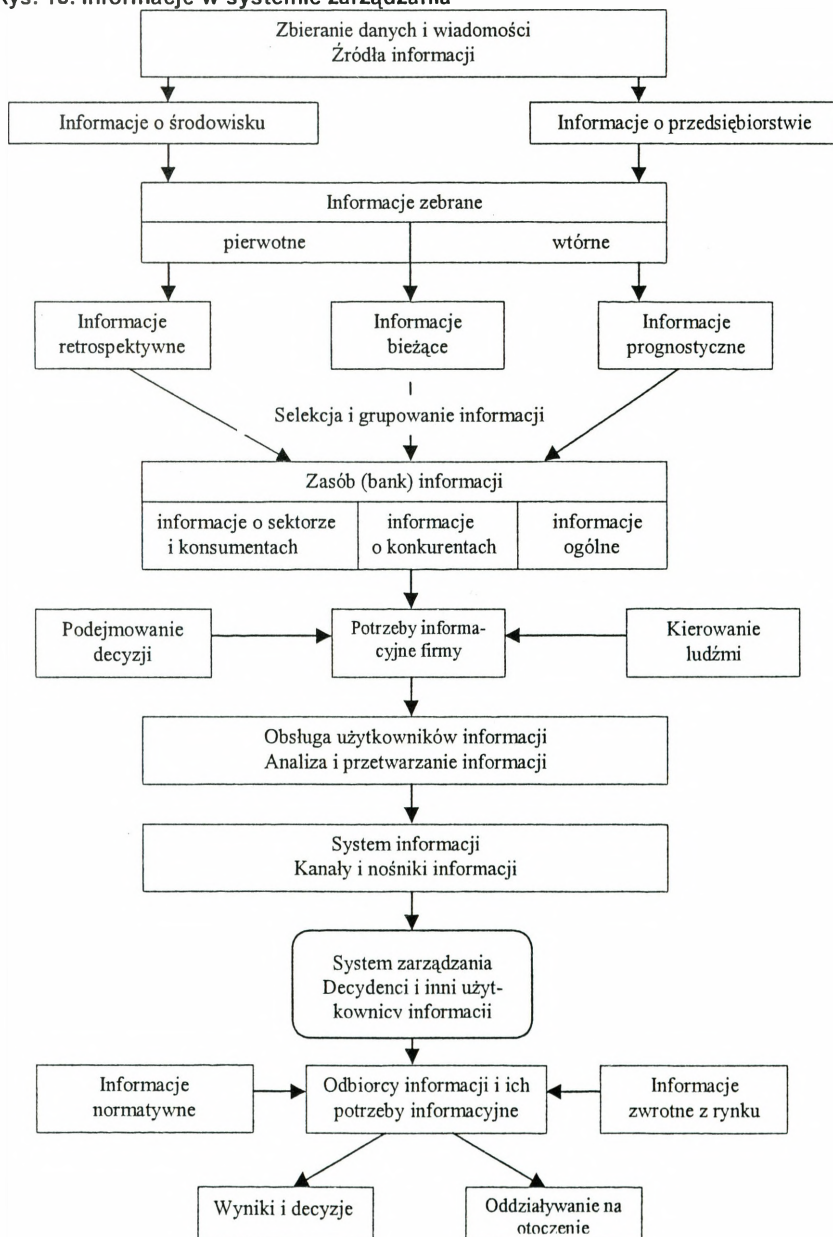
Wymiana informacji w organizacji wymaga sprzężeń zwrotnych, dlatego dużą rolę odgrywają także więzi pionowe, w których informacja przebiega z dołu ku górze struktury organizacyjnej. Mają one podobne właściwości jak omówione powyżej więzi o przeciwnym zwrocie. W swojej istocie służą one do przepływu informacji mających na celu informowanie kierownictwa na wszystkich szczeblach kierowania o wszelkich faktach i zjawiskach mogących mieć znaczenie dla funkcjonowania instytucji. Z tych względów więzi te są nazywane są najczęściej kanałami sprawozdawczymi.

Analizując i oceniając pionowe więzi informacyjne w odniesieniu do usprawniania procesów zarządzania informacją w organizacji należy zwrócić uwagę na dwa aspekty.

Obserwowane w organizacjach niedociągnięcia oraz błędy popełniane podczas realizacji procesów informacyjnych sugerują, aby podczas przesyłania informacji jej droga od nadawcy do odbiorcy była możliwie jak najkrótsza. To znaczy, aby informacja zatrzymywała się w możliwie niewielu punktach. Powszechnym zjawiskiem jest bowiem, że każde zatrzymanie informacji może spowodować jej deformację i zmniejszyć przydatność do celów zarządzania. Jednym ze skuteczniejszych sposobów przeciwdziałania temu zjawisku jest funkcjonowanie poprzecznych więzi informacyjnych nazywanych „mostem Fayola”. Dotyczy on przepływu informacji między równorzędnymi stanowiskami w strukturze organizacyjnej z pominięciem kierownictwa na różnych jej poziomach.

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji jest także dostosowanie informacji do wymogów procesu decyzyjnego. Można przyjąć, że w odniesieniu do potrzeb rozwiązywanych problemów im niższy szczebel kierowania tym bardziej szczegółowymi informacjami powinien dysponować decydent. Natomiast każdy kolejny, wyższy szczebel kierowania dysponować powinien informacjami, których zakres jest szerszy i jest adekwatny, co do przyjętego poziomu ogólności. Informacje powinny być bardziej zintegrowane. Wynika stąd konieczność odpowiedniego przetwarzania informacji dla potrzeb poszczególnych szczebli kierowania.

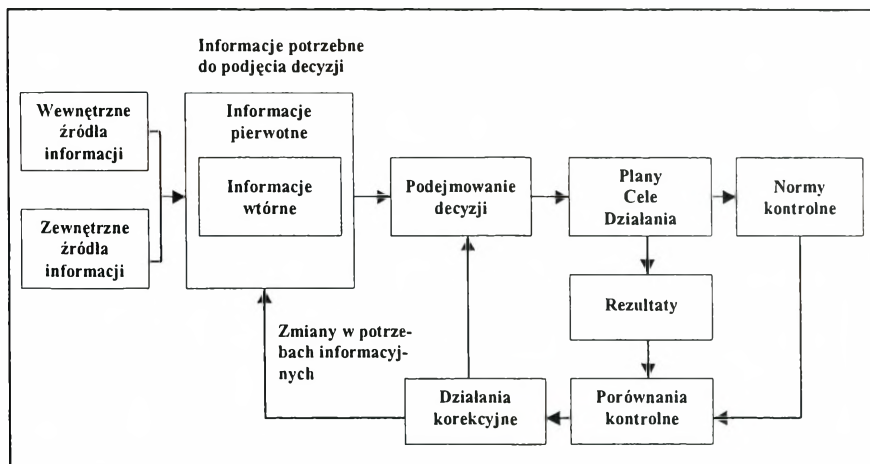
Rys. 13. Informacje w systemie zarządzania



Źródło: J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości- twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998, s. 115.

Analiza, a następnie synteza procesów decyzyjnych zachodzących w instytucji prowadzi w rezultacie do grupowania decyzji według tych samych zbiorów informacji (por. rys. 14. i 15). Wyznaczone zostają w ten sposób obszary decyzyjne, przypisane do danego poziomu organizacyjnego lub wręcz konkretnego stanowiska kierowniczego. Wydzielenie tych obszarów redukuje ilość wymaganych dla podjęcia danych decyzji informacji. Przez co stają się one bardziej zrozumiałe dla decydentów.

Rys. 14. Przebieg informacji w systemie decyzyjnym organizacji



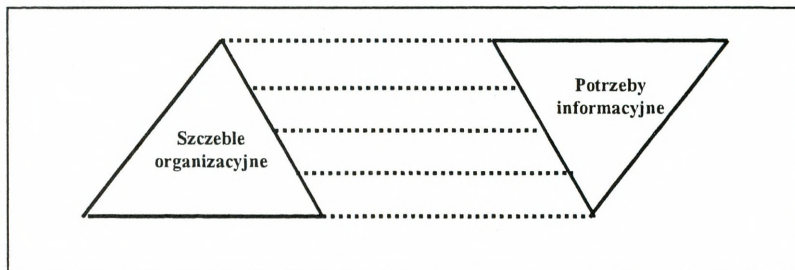
Źródło: T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 36.

Znajomość obszarów decyzyjnych umożliwia w znacznym stopniu określenie potrzeb informacyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych. Zakres tych potrzeb zależy od sposobu kierowania oraz specyfiki realizowanych zadań. Potrzeby te są tym większe, im wyższy jest szczebel zarządzania, na którym znajduje się stanowisko pracy lub komórka organizacyjna. Pamiętać jednak należy, że jednocześnie wzrasta ogólność tych informacji co powoduje, że decydent nie jest „zasypywany” informacjami pierwotnymi, których ilość u podstawy struktury organizacji jest bardzo duża.

System informacji powinien być tak skonstruowany, aby wszystkim szczeblom decyzyjnym zapewniał dopływ informacji odpowiednich pod względem treści i w odpowiednim czasie. Powinien on, zatem gwarantować ich przepływ przez wszystkie

kanały informacyjne wiążące sobą zasoby i informujące o istniejących możliwościach i ograniczeniach.

Rys. 15. Zależność między szczeblami organizacyjnymi a potrzebami informacyjnymi.



Źródło: R.L.Martino, *Information Management: The Dynamics of MIS*, Wayne 1968, s.4.

Podsumowując założenia funkcjonowania systemu informacyjnego można stwierdzić, że jego właściwa struktura powinna:

- zapewnić realizację wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb informacyjnych;
- prowadzić do kształtowania i wykorzystania efektów synergii poszczególnych elementów organizacji;
- skracać czas przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- zwiększać elastyczność procesów informacyjnych;
- poprawiać jakość wewnętrznych i zewnętrznych procesów informacyjnych;
- obniżać koszty realizacji funkcji informowania;
- rozszerzać zakres oraz stopień autonomii komórek i stanowisk organizacyjnych systemu;
- usprawniać współpracę poszczególnych elementów organizacji;
- zwiększać jakość procesów informacyjno – decyzyjnych;
- powodować możliwości rozwoju pracowników.

Powyższe uwarunkowania powinny być wyznacznikami podczas opracowania procedur pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia, dystrybucji oraz przekazywania informacji. Procesy te, realizowane w odniesieniu do identyfikowanych sytuacji problemowych powinny zapewnić właściwe funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych oraz organizacji jako całości.

3.5. Proces komunikacji

Jednym z najważniejszych determinantów właściwego funkcjonowania organizacji jest właściwa komunikacja pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, jej członkami oraz z otoczeniem. Sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek. Z drugiej zaś strony jest to zdolność do odbioru komunikatów nadawanych przez innych¹⁷.

Funkcjonowanie każdej organizacji opiera się na przekazywaniu informacji. Przeprowadzone badania wykazały, że ludzie około 70% swojego aktywnego czasu poświęcają komunikowaniu się – pisaniu, czytaniu, mówieniu lub słuchaniu¹⁸.

Obserwując przepływ informacji stwierdza się, iż każda informacja jest przenoszona między dwoma zasadniczymi elementami: nadajnikiem oraz odbiornikiem. W takim układzie rozpatruje się informację w ujęciu dynamicznym, jako tzw. proces łączności - komunikacji. Można stąd wysnuć wniosek, że żadna organizacja ani jej część nie może istnieć bez komunikowania się, czyli przekazywania znaczeń między jej członkami. Jedna osoba może przekazywać informacje i koncepcje innym jedynie poprzez transmisję komunikatów.

Proces komunikacji polega na wymianie informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą, przy czym w wymianie tej zachodzi sprzężenie zwrotne. W przypadku braku sprzężenia zwrotnego występuje proces informowania¹⁹. Można zatem stwierdzić, że informacja związana jest z procesem komunikacji. W każdym procesie komunikacyjnym rozróżnia się:

- **źródło informacji**, wytwarzające wiadomość, komunikat lub ciąg wiadomości (komunikatów);
- **nadajnik**, który przekazuje wiadomości od źródła, który koduje informację oraz wytwarza odpowiedni do przekazania sygnał;
- **kanał**, traktowany jako środek użyty do przeniesienia sygnału z nadajnika do odbiornika;

¹⁷ *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod redakcją A. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 215.

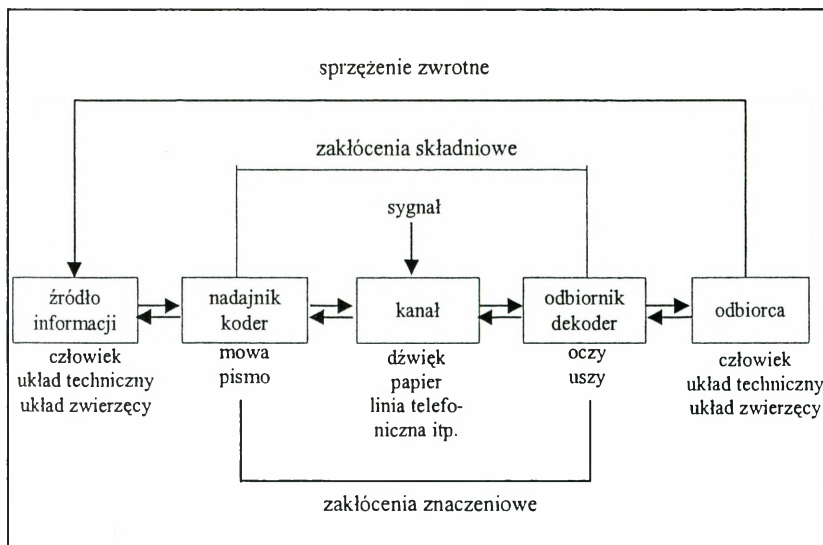
¹⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 217.

¹⁹ Z. Martyniak, *Elementy zarządzania ...*, s. 6.

- **odbiornik**, który spełnia odwrotną operację w stosunku do nadajnika, dekoduje i rekonstruuje informację na podstawie otrzymanego sygnału;
- **język (kod)**, w którym informacja jest przesłana z nadajnika do odbiornika;
- **adres**, to urządzenie, rzecz, punkt lub miejsce gdzie ma dotrzeć informacja;
- **odbiorca**, to osoba lub element systemu dla której informacja jest przeznaczona;
- **szumy (zakłócenia)**, powstające w nadajniku, kanale lub odbiorniku, przez co suma informacji nadanych nie równa się sumie informacji odebranych.

Części składowe procesu komunikacyjnego wraz z ich wzajemnymi relacjami ilustruje rysunek 16.

Rys. 16. Schemat komunikacji



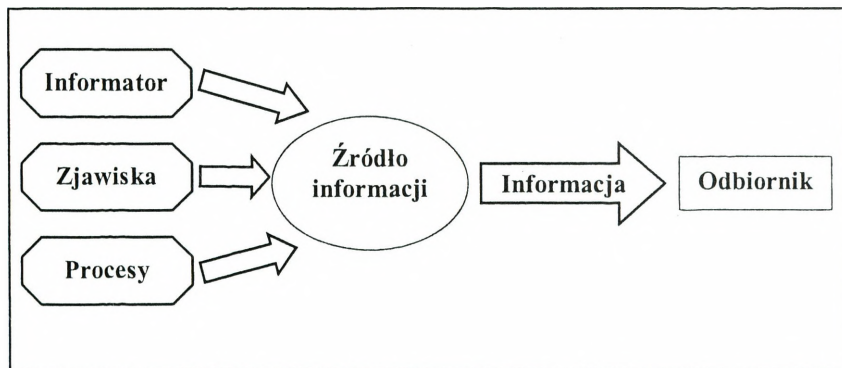
Źródło: K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1984, s. 58.

Przebieg procesów informacyjnych w organizacji jest zjawiskiem złożonym, zwłaszcza, iż istota informacji jest wieloaspektowa.

3.5.1. Cechy źródła informacji

Szczególną rolę w procesie komunikowania odgrywa źródło informacji. Uogólniając można stwierdzić, że źródłem informacji jest rzeczywistość otaczająca organizację, jej poszczególne komórki organizacyjne oraz członków. Genezę informacji przedstawia rysunek 17, a jej egzemplifikacją może być informator, czyli konkretna osoba, proces lub zjawisko. Sekwencję procesów informacyjnych zapoczątkowuje więc działanie nazywane pozyskiwaniem informacji.

Rys. 17. Geneza informacji



Pozyskiwanie informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania organizacji wymaga w wielu przypadkach odniesienia się do poszczególnych cech ich źródła. Za najważniejsze z nich wymienia się:

- dostępność;
- autorytatywność;
- wiarygodność;
- kompletność;
- operatywność.

Z racji swojej specyfiki oraz charakteru funkcjonowania organizacji dostępność źródła informacji posiada najczęściej zróżnicowany charakter. Dotyczy to zwłaszcza jego usytuowania w strukturze organizacji lub przyjętej wcześniej strukturze działania. W dużej mierze aspekt ten dotyczy technicznych możliwości dotarcia do źródła informacji lub łatwości jego wyszukania w organizacji lub otoczeniu. Jako przykład

takiej sytuacji podać można wyszukiwanie informacji w Internecie, gdzie dostępność informacji jest powszechna, natomiast problemem najczęściej jest odnalezienie właściwej informacji w szerokim ich zbiorze.

Autorytatywność źródła informacji ma szczególną wymowę dla użytkowników informacji w organizacji. Wiara w rzetelność źródła zwiększa u użytkowników poczucie właściwej jakości pozyskiwanych informacji, co jest konsekwencją przekonania o ich współodpowiedzialności za jej treść oraz szeroko rozumianą jakość.

Wiarygodność źródła informacji wiąże się z poprzednią właściwością, a jednocześnie stanowi o wartości informacji. Pozwala, bowiem na jej wykorzystanie bez uzasadnionej obawy o zniekształcenia lub zafalszowania informacji. Nie generuje także potrzeby potwierdzania informacji w innym źródle.

Kompletność źródła informacji umożliwia pozyskiwania informacji w odpowiednim wymiarze. Oczywiście dążyć należy do jak najpełniejszej jej treści oraz komplementarnego zbioru danych niezbędnych do realizacji procesów koncepcyjnych lub wykonawczych. Kompletność pozwala w każdym przypadku do skrócenia czasu przeznaczanego zazwyczaj na poszukiwanie informacji uzupełniających opis danej sytuacji lub procesu.

Operatywność źródła informacji jest w znacznej mierze gwarantem aktualności informacji poprzez właściwe działanie związane z bieżącym pozyskiwaniem oraz przekazywaniem informacji do odbiorcy w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego.

3.5.2. Język i kod komunikatów

Komunikacja nie ogranicza się jednak jedynie do przekazywania znaczeń. Musi też być zrozumiała. W organizacji, w której część członków posługuje się tylko językiem angielskim, a pozostali go nie znają nie będzie wymiany komunikatów poprzez język.

Termin **język** definiowany jest jako *narzędzie porozumiewania się danej grupy etnicznej, służące do przekazywania myśli drogą bądź akustyczną (mówienie), bądź graficzną (pisanie), obejmujące całokształt wyrazów i form określonych regułami gramatycznymi, to także środek porozumiewania się danej grupy społecznej, środowiskowej lub zawodowej, bądź sztucznie skonstruowany kod oparty na przekazywa-*

niu określonej informacji za pomocą symboli, utrwalony społecznie zestaw jakichś symboli²⁰.

Język jest najczęściej używanym nośnikiem informacji, a jeśli nie język, to oparty na nim inny system znaków. Jest to, więc zasadnicze narzędzie kierowania (dowodzenia, zarządzania). Jest to także swoiste środowisko, w którym zachodzą różne procesy związane z tworzeniem nowych wyrazów, zmiany ich znaczeń oraz innymi procesami. Jednak powszechność i zakres jego stosowania w organizacji wymaga odpowiedniej dokładności i precyzji. Komunikacja w organizacji odbywa się najczęściej w języku:

- naturalnym, to znaczy słowie mówionym lub pisanym;
- symbolicznym, jako umówione znaki graficzne lub kody;
- obrazowym – zdjęcia, filmy, wydruki, itp.

Nawet najgenialniejszy pomysł będzie bezużyteczny, jeżeli nie zostanie przekazany innym, a co gorsza nie zostanie zrozumiały. Idealna komunikacja polega na tym, aby przekazanie pewnego komunikatu skutkowało wywołaniem w umyśle odbiorcy dokładnie takiego samego obrazu, jaki istnieje w umyśle nadawcy. W teorii możliwe jest stworzenie takiego systemu, w praktyce jest to jednak bardzo trudne.

Analiza literatury wykazała, że za najważniejsze sposoby porozumiewania się uznaje się:

- język, a zwłaszcza takie jego elementy jak: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy i terminy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz;
- formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przedimki, krótkie zwroty;
- sposoby przyjmowania klientów i interesantów;
- sposoby odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem;
- układ i formę dokumentów;
- przekazywanie sygnałów w postaci różnych dźwięków;
- graficzny sposób przekazywania informacji za pomocą znaków umownych.

Wiele organizacji oraz ich elementów, w tym grup formalnych i nieformalnych, używa specyficznego języka jako sposobu identyfikacji członków pewnej kultury lub subkultury. Poprzez opanowanie tego języka członkowie organizacji poświadczają niejako swoją przynależność do kultury. Język pomaga wręcz tę kulturę kształtować lub stabilizować.

²⁰ Słownik języka polskiego, Warszawa 1998.

Wraz z upływem czasu w każdej organizacji rozwija się zazwyczaj unikatowy język. Jej członkowie posługują się neologizmami, używają sobie tylko znanych terminów opisujących wyposażenie, narzędzia pracy, przełożonych, dostawców, klientów, produkty oraz wiele innych elementów. Powstaje żargon, który jest *środowiskową odmianą języka narodowego wytworzoną przez jakąś, zwykle zamkniętą, grupę społeczną, zawodową itp., odznaczającą się swoistym słownictwem*²¹.

Niezależnie od rodzaju stosowanego podczas komunikowani języka pamiętać należy, że powinien on charakteryzować się:

- poprawnością, czyli jego źródłem powinien być język ojczysty nadawcy i odbiorcy lub język znany przez te elementy;
- zrozumiałością wynikającą z jego powszechności, logiczności, jednoznaczności i zrozumiałości etymologicznej;
- operatywnością rozumianą jako zwięzłość, systematyczność, pokrewność i łatwość.

Komunikacja służy w organizacji czterem podstawowym funkcjom: kontrolowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć i informowaniu. Ich realizacja prowadzi do sprawowania kontroli nad zachowaniami członków organizacji oraz kształtowania jej kultury.

Nowi członkowie organizacji są zazwyczaj szybko zaznajamiani z nowym dla nich żargonem językowym i po jakimś czasie staje się on także ich narzędziem komunikowania.

Daje się zauważyć, że język organizacji składa się z odpowiednio dobranych słów łatwo zapadających w pamięć, nieskomplikowanych oraz powszechnie znanych. Używając takiego języka, łatwiej jest stworzyć pożądane zasady i wartości, które mogą być aprobowane. Zdarza się, że firmy opracowują specjalny program treningowy, który uczy kultury i założeń funkcjonowania w organizacji, opierając się na takim charakterystycznym języku.

Przeprowadzone badania wykazały, że język lub żargon zawodowy posiada wiele elementów języka narodowego, a jego wyróżnikami są najczęściej odmiany specjalistyczne oraz występowanie związków i zależności zachodzących pomiędzy tymi odmianami. Jednocześnie stwierdza także, że rozpatrując zasoby leksykalne, a zwłaszcza terminologię, związki frazeologiczne oraz wykorzystywane specyficzne

²¹ Słownik języka polskiego, Warszawa 1998.

środki morfologiczne, możliwe jest wydzielenie w języku każdej organizacji trzech warstw:

- warstwy języka narodowego;
- warstwy specyficznych cech organizacji;
- warstwy specjalistycznych cech własnych²².

Do warstwy języka narodowego zalicza się zasadniczą część słownictwa i frazeologii, całą morfologię oraz składnię danego języka organizacji. Różne mogą być genezy, rozwój oraz składowe języków narodowych.

Jako przykład podać można dzieje **języka polskiego**. Będąc językiem narodowym rozwija się on już ponad tysiąc lat. W jego dziejach wyróżniamy trzy okresy:

- **staropolski** – od powstania polskiej państwowości, której cezurę graniczną wyznacza rok 966, chrzest Mieszka I - znak przynależności do cywilizacji chrześcijańskiej, integracji kultury polskiej z kręgiem europejskim dzięki łacini, zaczęła się wtedy ustalać ortografia, gramatyka oraz normy stylistyczne (do przełomu XV i XVI w.);
- **średniopolski** – obejmujący „złoty” wiek kultury polskiej od drugiej połowy XVI oraz wieki XVII i XVIII – do pierwszego rozbioru Polski (1772), od tego momentu polszczyzna trwała mimo utraty niepodległości;
- **nowopolski** – trwający przez cały wiek XIX i XX, aż do chwili obecnej.

Pomimo dość duże spójności współcześnie wyróżnia się pięć odmian dialektów polskiego języka narodowego:

- **dialekt małopolski**, który obejmuje między innymi gwarę podhalańską, krakowską, sądecką, żywiecką, kielecką. Ich cechą wspólną jest mazurzenie (wymowa głosek oznaczonych literami sz, ż, cz, dż jak s, z, c, dz), największą odrębność zachowała podhalańska: archaiczna końcówka *-ech* w 1.os., np. *byłech*, spółgłoska *-ch* na końcu wyrazu wymawiana jak *-k*; występowanie dźwięcznego *h*; akcent wyrazowy na pierwszej sylabie;
- **dialekt wielkopolski** charakteryzujący się: ścieśnieniem samogłosek *e/ę*, np. *zymby* (zęby); dyftongiczna wymowa samogłosek, np. *kueza* (koza), *guyra* (góra), *tue* (to);
- **dialekt śląski** różniący się w części północnej, gdzie występuje mazurzenie, i południowej (Śląska Cieszyńskiego), tzw. sziakanie, czyli jednakowa wymowa

²² Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju, (red.) M. Strzoda, Warszawa 2003, s. 17.

szeregów sz, ż, cz, dż oraz ś, ź, ć, dź jako zmiękczonej głoski pierwszego z nich, np. sziano (siano). Ponadto na całym terenie: wymowa samogłoski ę bliższa a, np. kans (kęs), zanik nosowości na końcu wyrazu, np. lubią muzyka (zam. muzykę);

- **dialekt mazowiecki** – ważne cechy fonetyczne to: mazurzenie, wymowa samogłosek nosowych ą jak o, ę jak e, np. wzięł (wziął). Największą odrębnością fonetyczną charakteryzują się Kurpie;
- **dialekt pomorski** z najwyraźniejszym wydzieleniem Kaszub charakteryzujących się: wymową głosek s, z, c, dz zamiast ś, ź, ć, dź, np. sedzec (siedzieć) i dyftongiczną wymową spółgłosek, silnym zmiękczeniem głosek *ki, gi* brzmiających *ci, dzi*, ruchomym akcentem wyrazowym.

Kolejną częścią języka organizacji jest warstwa specyficznych cech organizacji, do której zaliczono natomiast: słownictwo zawodowe wraz z terminami dotyczącymi całej organizacji; środki frazeologiczne, a także środki morfologiczne opisujące stanowiska pracy, określanie poszczególnych osób oraz wszelkiego rodzaju elementów charakterystycznych właśnie dla tej organizacji.

Do warstwy specjalistycznych cech własnych zaliczyć można przede wszystkim słownictwo specjalistyczne, którego używanie ograniczone jest jednak do jednej odmiany specjalistycznej oraz odpowiadająca temu słownictwu frazeologia, środki morfologiczne i składniowe. Dotyczyć ono może poszczególnych elementów organizacji wyróżnionych ze względu na realizowane zadania lub funkcje.

Podkreślić należy, że wewnątrz języka organizacji i jego odmian specjalistycznych zachodzą dalsze podziały. Związane są one zwłaszcza ze szczeblem organizacyjnym, strukturą organizacyjną lub realizacją specyficznych funkcji.

Szczególnym nośnikiem informacji jest język symboliczny w postaci znaków lub sygnałów. Pozwala, bowiem przy zastosowaniu elementów graficznych wyrażać czasami dość szeroki zakres treści. Powinien, zatem charakteryzować się jak największym stopniem jednoznaczności i jak najmniejszym zakresem uogólnienia.

W wielu przypadkach, zwłaszcza gdy nadawca chce utajnić treść informacji, w komunikowaniu używany jest **kod**. Termin ten pochodzi z języka łacińskiego i oznacza - *codex* (*caudex*) „księgę, wykaz. Termin ten oznacza system znaków odczytywanych wg ustalonego klucza - szyfr. **Kod językowy** (łacińskie *codex* - spis),

jest to natomiast system powiązanych ze sobą znaków językowych, obejmujący wyrazy i zasady ich łączenia w większe całości myślowe, służący członkom danej społeczności w celu wzajemnego komunikowania się; np. kodem językowym niewidomych jest alfabet Braille'a.

3.5.3. Determinanty skutecznego komunikowania

Wymiana informacji w zdecydowanej większości przypadków stanowi mechanizm napędzający zjawiska społeczne, w tym zwłaszcza dotyczące funkcjonowania różnego rodzaju organizacji. Jest to także proces, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Należy jednak podkreślić, że właściwa komunikacja w organizacji jest jedną z przesłanek do osiągnięcia sukcesu, natomiast jej brak lub złe zorganizowanie nieuchronnie skazuje instytucję na niepowodzenie²³.

Proces komunikowania się członków organizacji stanowi także niejako jego narzędzie pracy, dzięki któremu następować może analiza problemów merytorycznych, podejmuje się decyzje, koordynuje działania poszczególnych osób, porównuje rezultaty z zakładanymi poziomami osiągnięcia celów oraz identyfikuje kolejne problemy częściowe, jakie pojawiają się przed poszczególnymi komórkami lub całą organizacją. Wymiana informacji pozwala także na wymianę doświadczeń, opinii oraz wniosków. Wzbogaca to i rozwija umiejętności własne i innych przedstawicieli organizacji. Wielokrotnie pozwala także zwracać uwagę na te aspekty rozwiązywanego problemu, które zostały pominięte lub niezauważone.

Skuteczność i sprawność funkcjonowania elementów oraz całej organizacji, w tym przebieg i wynik procesu decyzyjnego, zależy od skuteczności procesu komunikowania się w organizacji. Można wyodrębnić cztery takie determinanty²⁴:

- oficjalne kanały informacji;
- strukturę władzy;
- specjalizację zadań;
- „posiadanie informacji na własność”.

²³ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 483.

²⁴ T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 40.

Oficjalne kanały informacji wpływają na skuteczność komunikowania dwoma sposobami:

- 1) obejmują coraz większe odległości w miarę rozwijania się i wzrostu organizacji. Na przykład znacznie trudniej jest zapewnić skuteczne komunikowanie się w dużej organizacji typu dowództwo dywizji, gdzie poszczególne centra i zespoły oddalone są od siebie, niż w komórce, w której personel znajduje się w tym samym pomieszczeniu.
- 2) oficjalne kanały informacji utrudniają swobodny przepływ informacji między szczeblami organizacji, pracownik danej komórki będzie zwykle informował o problemach swojego kierownika, a nie wyższego przełożonego

Te ograniczenia kanałów informacji mają wprawdzie pewne zalety (np. zapobieganie przeciążeniom informacjami kierowników wyższych szczebli), mają jednak też i wady (np. niedocieranie do kierowników wyższych szczebli niektórych potrzebnych im informacji).

Struktura władzy organizacji wywiera podobny wpływ na skuteczność komunikowania się. Różnice pozycji i władzy pomagają w ustaleniu, kto oraz z kim może wygodnie się porozumiewać. Różnice władzy między poszczególnymi osobami oddziałują też na treść i dokładność informacji. Na przykład rozmowę między oficerem danej komórki a szefem sztabu będzie cechować mniej lub bardziej wymuszona uprzejmość i wymagana regułą oficjalność; stąd też prawdopodobne jest to, że niektóre informacje nie zostaną przekazane, a pojawiające się problemy bezpośrednio przedstawione.

Specjalizacja zadań ułatwia komunikowanie się wewnątrz zróżnicowanych grup. Oficerowie tego samego zespołu prawdopodobnie posługiwać się będą tym samym żargonem, horyzontem czasu, będą mieli wspólne cele i zadania. Natomiast komunikacja między wysoce zróżnicowanymi specjalistycznie zespołami będzie utrudniona.

Posiadanie informacji na własność oznacza, że poszczególne osoby funkcyjne mają jedyną w swoim rodzaju informację i wiedzę o swojej pracy. Na przykład specjalista posiadający większe doświadczenie, umiejętności, lepszą pamięć czy wreszcie intuicję może pomijać nieistotne informacje, wymagane procedurą czynności, szybko wskazywać kierunki działań i uzasadniać je. Kierownik zespołu może mieć szczególne uzdolnienia do rozwiązywania konfliktów wśród podwładnych. Obniżania przez to poziomu stresu czy pobudzania do wysiłku. Informacja taka może

być dla kierownika źródłem władzy, może bowiem działać skuteczniej od innych pracowników zespołu. W czasie realizacji procesów koncepcyjnych lub wykonawczych lub podczas poszczególnych czynności cyklu decyzyjnego niektórzy kierownicy o takich umiejętnościach i wiedzy, świadomie lub niechętnie dzielą się tą informacją z innymi. W efekcie również w procesie decydowania nie ma w pełni otwartego komunikowania się.

3.5.4. Formy komunikacji organizacyjnej

Komunikowanie się w organizacji przybiera różne formy. Może to być komunikacja formalna, lub nieformalna, werbalna lub niewerbalna.

Komunikacja werbalna dotyczy przekazu zrozumiałych dla odbiorcy słów i struktur językowych, natomiast komunikacja niewerbalna to przekazy bez użycia słów. Komunikacja formalna odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację procedurami i poprzez zorganizowane w tym celu kanały, natomiast komunikacja nieformalna wykracza poza te procedury i kanały. Komunikacja formalna nakłada na członków organizacji ściśle określone obowiązki podczas realizowania procesów informacyjnych. Wytyczone są one najczęściej strukturą powiązań służbowych.

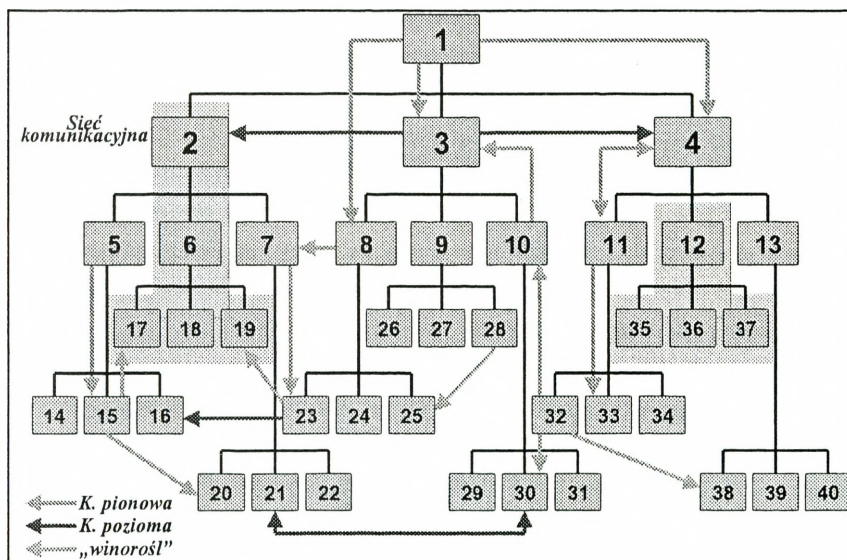
Komunikowanie w organizacji ma najczęściej charakter interpersonalny. Są to, zatem najczęściej procesy zachodzące między ludźmi, dzięki którym mogą oni przekazywać informacje pozwalające na efektywne spełnianie określonych funkcji w organizacji, ról społecznych oraz zadań wynikających z zajmowanych w organizacji stanowisk.

Jako zasadnicze formy komunikacji wyróżnia się:

- **Komunikację pionową**
 - Komunikacja w górę
 - Komunikacja w dół
- **Komunikację poziomą**
- **Sieci komunikacyjne**
 - Koło od wozu
 - Y
 - Łańcuch

- Okrag
- Każdy z każdym
- Sieci nieformalne – Winorośl
 - Łańcuch plotki
 - Łańcuch kiści
- Komunikację niewerbalną

Rys. 18. Wybrane formy komunikacji w organizacji



Komunikacja pionowa to komunikacja, która płynie zarówno w dół jak i w górę organizacji, zwykle wzdłuż linii służbowego podporządkowania. Komunikowanie w dół rozpoczyna się u naczelnego kierownictwa i przechodzi przez poszczególne szczeble organizacyjne do kolejnych podwładnych. Głównym **celem komunikowania w dół** jest doradzanie, informowanie, przydzielanie zadań oraz ocena działań podwładnych. Natomiast **celem komunikowania w górę** jest informowanie przełożonych wyższych szczebli o tym, co się dzieje na szczeblach niższych – obejmuje sprawozdania o postępie prac, propozycje, wyjaśnienia oraz prośby o pomoc lub decyzje.

Komunikaty w dół mogą być:

- filtrowane;
- modyfikowane;
- zatrzymywane.

Może mieć to miejsce na poszczególnych szczeblach organizacyjnych, w miarę jak każdy kierownik ustala, co należy przekazać jego podwładnym. Zakłócenia w komunikowaniu w dół pojawiają się wtedy, gdy kierownicy nie dostarczają podwładnym informacji potrzebnych im do skutecznego wykonywania zadań. Nadmierny optymizm kierowników, co do dokładności i kompletności ich komunikowania się w dół powoduje, że nie przekazują oni ważnych informacji. Ostatecznym wynikiem niepełnego komunikowania się w dół jest poczucie niepewności, niedoinformowania lub bezradności u pracowników i niewłaściwe wykonywanie przez nich zadań.

Również **komunikaty w górę** mogą filtrowane, modyfikowane lub zmieniane przez kierowników pośrednich szczebli, którzy z jednej strony eliminują informacje nieistotne, a z drugiej – informacje, które mogą źle świadczyć o ich wynikach pracy, stosunku do podwładnych czy organizacji. Tak więc pionowe komunikowanie się jest przynajmniej w części niedokładne lub niekompletne.

Dokładności komunikatów w pionie sprzyja podobieństwo sposobu myślenia przełożonego i podwładnego. Ograniczają ją zaś różnice w pozycji i władzy przełożonych i podwładnych, dążenie podwładnego do awansu oraz brak wzajemnego zaufania między kierownikiem i jego podwładnym. Podwładni będą wtedy ostrożni w komunikowaniu się, uważając, że przełożeni są mało sprawiedliwi lub mogą wykorzystać. Podwładni mogą wtedy ukrywać lub zniekształcać informacje te informacje, które są przeciw nim. Ostatecznym wynikiem tych problemów komunikacyjnych jest to, że kierownicy wyższych szczebli często podejmują decyzje na podstawie błędnych lub niedostatecznych informacji.

Komunikacja pozioma to komunikacja, która płynie poziomo w ramach organizacji, jest zazwyczaj związana z tokiem pracy w organizacji i występuje między: członkami grupy roboczej, różnymi grupami, członkami różnych działów. Głównym **celem poziomego komunikowania** się jest stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji organizacyjnej i rozwiązywania problemów. W ten sposób unika się znacznego powolniejszego przesyłania komunikatów za pośrednictwem wspólnego przełożonego.

W poziomym komunikowaniu się duża ilość informacji przepływa poza liniami podporządkowania. Dzieje się to często z wiedzą, zgodą i zachętą przełożonych, którzy rozumieją, że często zmniejsza to ich obciążenie, a także ogranicza niedokładności przy bezpośrednich kontaktach odpowiednich osób.

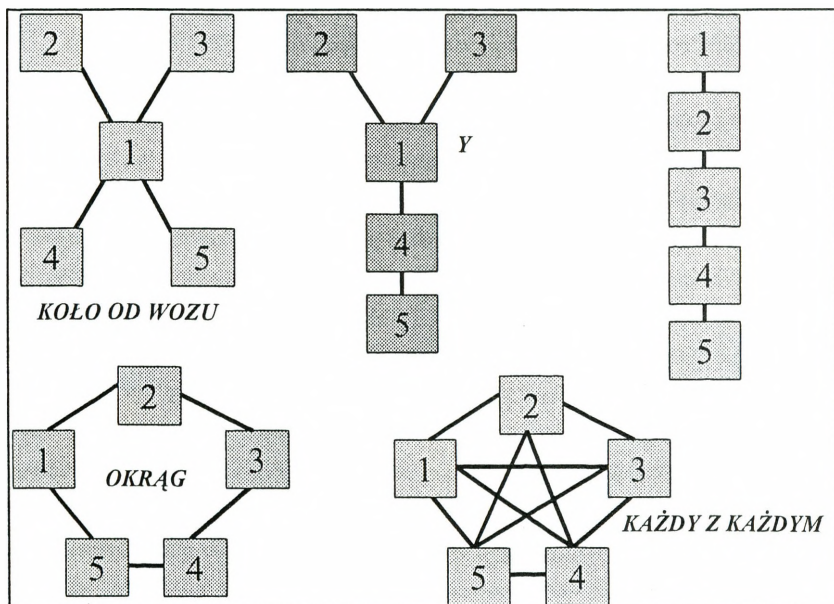
Sieci komunikacyjne to wzorzec, w jaki układa się komunikacja zachodząca pomiędzy członkami organizacji (por. rys.19). Mogą być sztywne lub elastyczne, scentralizowane lub zdecentralizowane. Sztywna sieć komunikacyjna może zniechęcać podwładnych do rozmawiania (wymiany informacji) z kimkolwiek oprócz ich bezpośredniego przełożonego. Celem takiej sieci jest zazwyczaj uchronienie kierowników wyższych szczebli od przeciążenia zbędnymi informacjami oraz utrzymania ich władzy i pozycji. Gdy sieci projektowane są luźniej zachęca to poszczególne osoby funkcyjne do komunikowania się ze wszystkimi na dowolnych szczeblach. Są one stosowane tam, gdzie pożądaný jest swobodny przepływ informacji, na przykład w dziale badawczym.

Sieci, jeśli są scentralizowane funkcjonują szybciej i dokładniej niż zdecentralizowane. Dzieje się tak pod warunkiem, że zadanie jest względnie proste. Natomiast przy zadaniach złożonych stosunkowo szybsze i dokładniejsze są sieci zdecentralizowane.

Centralizacja sieci wywiera również wpływ na wyłanianie się przywódców i na satysfakcję członków grupy. Zarówno przy prostych, jak i przy złożonych zadaniach grupy scentralizowane skłonne są uważać osobę, która zajmuje pozycję centralną w sieci komunikacyjnej, za przywódcę – pozostali członkowie grupy byli od niej całkowicie uzależnieni pod względem uzyskiwania informacji. Dostęp do informacji staje się ważnym źródłem władzy w organizacjach.

Organizacja mająca głównie zadania proste, rutynowe z dużym prawdopodobieństwem najsprawniej będzie pracowała przy formalnie scentralizowanej sieci informacyjnej. Przy bardziej skomplikowanych zadaniach wskazana byłaby decentralizacja sieci.

Rys. 19. Typy sieci komunikacyjnych



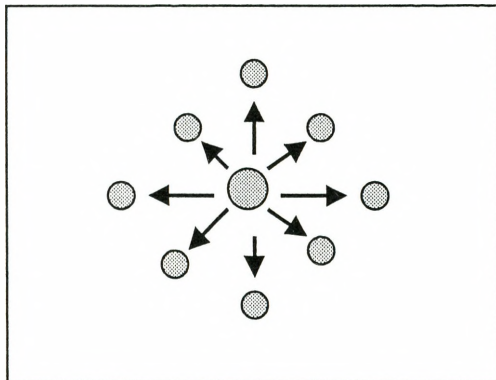
Wymienione powyżej niedoskonałości systemu przekazywania informacji powodują pojawianie się tzw. nieformalnej sieci komunikacyjnej (NSK) – określanej mianem winorośli oraz nieformalnym systemem informacji (NSI). Sytuacja taka ma miejsce wtedy, gdy członkowie organizacji formalnej mający do siebie zaufanie wzajemnie informują się w sprawach swej organizacji. Dotyczy to zwłaszcza grup nieformalnych. O znaczeniu NSK świadczą fakty, iż informacje przenoszone tą drogą stanowią około 50% ogółu rozchodzących się informacji, a około 75-95% tych informacji jest prawdziwych²⁵. Ponadto informacje te przenoszone są szybciej w porównaniu do systemu formalnego. Istnieją sytuacje szczególnie sprzyjające szerzeniu się informacji nieformalnych – wprowadzanie zmian, restrukturyzacja, likwidacja, rozmowy kadrowe, ograniczanie etatów. Należy brać pod uwagę, iż informacje te w takcie prze-

²⁵ R.W. Gryfin, *Podstawy zarządzania informacjami*, Warszawa 1999, s. 565.

kazywania mogą ulegać modyfikacji. Jeśli informacje są nieprawdziwe nazywa się je plotkami (rys. 20. oraz rys. 21).

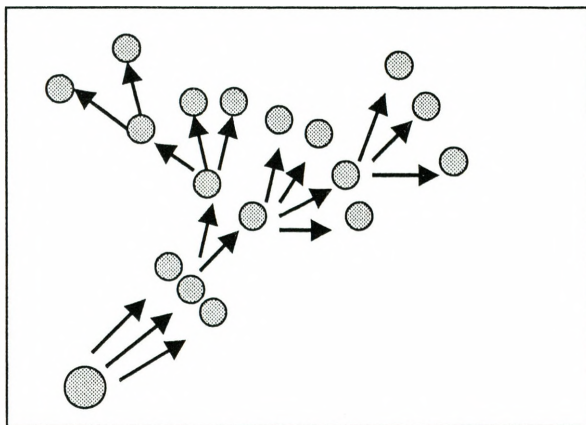
Rolę NSI można ograniczać utrzymując otwarte kanały komunikacji oraz szybko, energicznie reagując na informacje nieprawdziwe lub wpływając na osoby skłonne do rozpowszechniania plotek.

Rys. 20. Łańcuch plotki



Zródło: T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 46.

Rys. 21. Łańcuch kiści



Zródło: T. Majewski, *Informacyjne uwarunkowania ...*, s. 46.

Duże znaczenie w komunikowaniu odgrywa także komunikacja niewerbalna. Elementami tej komunikacji mogą być gesty, mimika, ułożenie ciała, miejsce wybrane do rozmowy, aranżacja wnętrza, ubiór pracowników lub inne elementy, które mają przesłać komunikat bez zastosowania słów.

Analizując zachowania ludzi w organizacji stwierdzono, że poprzez symbole uczą się oni odczytywania znaczeń. *Symbol to umowny znak, występujący w formie wizualnej, pełniący funkcję zastępczą wobec pewnego przedmiotu, pojęcia, stanu rzeczy itp. i przywołujący ów przedmiot na myśl. Symbolika to natomiast ogół symboli używanych w jakiejś dziedzinie*²⁶.

Symbole stosowane w danej organizacji są zazwyczaj łatwo dostrzegane. Ludzie dość łatwo przyswajają znaczenie i treść symboli oraz zaczynają działać zgodnie z ich przyjętym znaczeniem. Za najważniejsze symbole organizacji mające przekazać konkretną informację odbiorcy przyjmuje się:

- symbolikę architektoniczną, np. zewnętrzną architekturę firmy, rozplanowanie biura, wystrój wnętrza, organizację parkingów, dekoracje, logo oraz kolory budynków i wnętrza, rodzaj mebli, telefonów, itp.;
- symbole fizyczne, np. sposób ubierania się i krój ubiorów, takie standardy wyglądu, jak: odznaki, identyfikatory, fryzury, makijaż, ozdoby i inne elementy wyglądu;
- symbole statusu, hierarchii i pozycji w organizacji, np. przywileje służbowe: samochód, telefon komórkowy, sekretarka, asystentka, adiutant, członkostwo w elitarnych klubach, dostęp do najważniejszych elementów organizacji itp.

Do symboli architektonicznych, a zarazem statusu w organizacji należą jej materialne atrybuty. Jest to między innymi zewnętrzny i wewnętrzny wygląd oraz wystrój budynków lub pomieszczeń. Przyjmuje się, że istotnym elementem jest także sama lokalizacja firmy oraz umiejscowienie pomieszczeń biurowych, aranżacja stanowisk pracy, urządzenia techniczne, ekwipunek, narzędzia, gadzety firmowe, posiadane domy wypoczynkowe, marki samochodów służbowych, meble oraz wiele innych elementów. Jako elementy, na które najczęściej zwraca się uwagę, wymienia się biurko, stół konferencyjny, dywany, draperie oraz wystrój ścian. Wymienione elementy informują gości oraz pracowników, kto jest w organizacji ważny, podkreślają

²⁶ Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1998.

reguly zachowań i postaw. Mogą poprzez swoją wymowę wskazać obserwatorowi charakter organizacji, to czy panuje w niej tradycjonalizm, konserwatyzm czy też innowacyjność, współpraca, indywidualizm, autorytet, praca zespołowa itp.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że w nowoczesnych organizacjach już sama przestrzeń biurowa, jej wyposażenie i wystrój są jednymi z najważniejszych elementów, które mogą wskazać i wiele powiedzieć o miejscu danej osoby w organizacji. Za tradycyjne już przyjmuje się, iż biura szefów zajmują miejsca w rogu pomieszczeń, są największe, a pokoje wyposażone są w dzieła sztuki, drogie dywany oraz posiadają prywatne łazienki i poczekalnie. Innym istotnym elementem jest lokalizacja biura na piętrze. Biuro głównego menedżera znajduje się zawsze najdalej od wejścia do budynku biurowego. Natomiast w jego pobliżu ma swoje biuro kierownik do spraw pracowniczych²⁷.

Przedstawiając symbole statusu w organizacji stwierdza się, że można je podzielić na pewne kategorie, którymi są:

- tytuł zajmowanej pozycji;
- wyposażenie biura;
- przestrzeń biura;
- posiadanie prywatnej sekretarki;
- przywileje służbowe wynikające z pozycji w organizacji;
- prestiż pozycji.

Analiza poszczególnych symboli występujących w organizacji pozwala na stwierdzenie, iż w wielu przypadkach są one przejawami kultury organizacji oraz formami nagrody. Pracownicy starają się o nie rywalizować lub zabiegać o ich przyznanie. Organizacje wychodząc niejako naprzeciw tym potrzebom opracowują ranking hierarchii pracowników. Każde z opisanych w nim stanowisk posiada ściśle określone i przypisane atrybuty będące w istocie wyodrębnionymi symbolami ich statusu. Elementami tego opisu są także przywileje i tytuły. Ich zróżnicowanie pozwala na tworzenie stanowisk o nowych nazwach, które w swojej wymowie mają wręcz nobilitować pracownika.

²⁷ L. Zbieg-Maciąg, *Kultura organizacji*, Warszawa 1999, s. 46.

Oprócz niewerbalnych, lecz w znacznej mierze formalnych, elementów komunikacji szczególne miejsce zajmuje niewerbalna komunikacja interpersonalna. Służy ona zazwyczaj do przekazania trzech typów informacji²⁸:

- sympatii – antypatii;
- dominacji – podporządkowania;
- demonstrowania stopnia wrażliwości na potrzeby i sygnały innych osób.

Właściwe posługiwanie się środkami komunikacji niewerbalnej jest dużą umiejętnością zwłaszcza, gdy mają one wzmacniać, uzupełniać lub osłabiać komunikaty werbalne. Do zasadniczych niewerbalnych środków komunikacji interpersonalnej zalicza się: ubiór, wygląd zewnętrzny, ruchy ciała, zachowanie kinestetyczne, parajęzyk, stosunek do przestrzeni oraz sposób traktowania czasu własnego w odniesieniu do czasu innych członków organizacji.

Ubiór przesyła jeden z najważniejszych komunikatów podczas kontaktów interpersonalnych. W wielu przypadkach decyduje on o tzw. pierwszym wrażeniu oraz jest elementem kreującym wizerunek, opinię oraz dopasowanie człowieka do określonych wartości reprezentowanych przez odbiorcę komunikatu. Przeprowadzone badania wykazały, iż w wielu przypadkach komunikat wysyłany przez ubiór ma za zadanie zmylić odbiorcę oraz ukryć prawdziwe intencje drugiego człowieka. Jednak prawie ta sama ilość badanych wyrażała opinię, iż pomimo ewidentnych zagrożeń komunikat ten odgrywa w ich systemie postrzegania bardzo istotną rolę.

Nie mniejsze znaczenie ma wygląd zewnętrzny. Jest to pojęcie bardzo szerokie i obejmuje ono między innymi: posturę, kształt ciała, wzrost, kolor włosów i skóry, sposób uczesania, zapach, dobór ubioru oraz reakcje fizjologiczne np. pocenie się.

Kolejnym elementem są ruchy ciała oraz zachowania kinestetyczne, czyli gesty, mimika, sygnały przekazywane oczami, dotknięcia, ruchy ust, sposób uścisku dłoni przy powitaniu, sposób siedzenia oraz szereg innych elementów, jakie człowiek wykonać swoim ciałem lub jego elementami.

Szczególnym uzupełnieniem przedstawionych powyżej środków komunikowania jest parajęzyk. Jest nim charakterystyka głosu, szybkość, płynność, głośność oraz intonacja głosu, śmiech, ziewanie oraz wtrącanie w trakcie rozmowy różnych zwrotów, np. *och, ach, hmm.., Na prawdę?, itp.*

Interesującym sposobem komunikacji niewerbalnej jest także stosunek nadawcy lub odbiorcy do przestrzeni. Wyraża się on pewnymi elementami, a złasz-

²⁸ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 115.

cza sposobem postrzegania przestrzeni, jej aranżacji oraz użycia podczas kontaktów interpersonalnych. Dotyczy on dystansu pomiędzy ludźmi podczas rozmowy, ustawienia miejsc do siedzenia podczas negocjacji, rozmów lub innego rodzaju kontaktów. Określając niejako zagospodarowanie swojej przestrzeni każdy człowiek zakreśla niejako swoje terytorium, które pozwala mu na zachowanie pewnej sfery intymności lub bezpieczeństwa.

Ważną rolę odgrywa w kontaktach interpersonalnych odpowiedni stosunek do czasu innych członków organizacji. Odnosi się on przede wszystkim do punktualności, spóźniania się lub wcześniejsze przychodzenie na spotkania, zmuszanie innych do czekania lub traktowanie czasu jako wyznacznika statusu.

Niezależnie od zastosowanej formy komunikowania oraz sposobu przesłania informacji procesy z nią związane powodować powinny, iż odbiorcy otrzymują komunikaty zawierające wysyłane przez nadawcę. W działaniach tych duże znaczenie ma to, aby wysyłany komunikat był jak najbardziej efektywny, to znaczy skuteczny, pełny, aktualny, niezawodny i zrozumiały.

3.5.5. Przeszkody w skutecznym komunikowaniu

Wielokrotnie w literaturze formułowane są także warunki właściwej komunikacji w organizacji. Jako jeden z podstawowych wymienia się możliwość otwartej i spontanicznej wymiany poglądów niezależnie od miejsca w strukturze oraz hierarchii organizacji. Wymiana taka jest w wielu przypadkach tłumiona przez sztywne struktury oraz obowiązujące w nich wysoce sformalizowane procedury postępowania. W takim ujęciu komunikacja oznacza znacznie więcej niż tylko uporządkowany i poprawny przepływ informacji w organizacji określony więziami hierarchicznymi.

Zwracając uwagę na zagrożenia kreowania właściwej komunikacji w zespole wskazuje się na utrudnienia mogące wystąpić wtedy, gdy przekroczona zostanie optymalna wielkość zespołu. W grupie liczącej ponad dwadzieścia osób wymiana informacji napotkać może szereg przeszkód. Występuje wtedy zazwyczaj prosta zależność, gdzie wraz ze wzrostem liczby członków zespołu wzrasta liczba potencjalnych zagrożeń w komunikowaniu. Wyjściem z takiej sytuacji może być utworzenie wewnętrznej struktury zespołu oraz jego podział na podgrupy. Może to jednak spo-

wodować odejście od idei organizacji i funkcjonowania zespołów zadaniowych na rzecz „ociężałych” elementów struktury.

Właściwa komunikacja umożliwia także rozpoznawanie wszelkiego rodzaju zagrożeń, trudności i problemów wewnętrznych. W tym zwłaszcza potencjalnych i rzeczywistych konfliktów pomiędzy poszczególnymi komórkami lub nawet pojedynczymi osobami.

W literaturze podkreśla się także, że komunikacja w organizacji przebiega prawidłowo tylko wtedy, gdy procesy grupowe nie zachodzą w izolacji przestrzennej²⁹. Służy ona wtedy danej komórce do nawiązywania kontaktów z innymi elementami organizacji. Wymiana informacji z elementami zewnętrznymi prowadzić może do wymiany doświadczeń oraz łączenia osiągnięć poszczególnych stałych i doraźnych elementów struktury organizacyjnej w pożądaną całość.

Komunikowanie się w grupie ma także kształtować właściwy klimat pracy oparty na wzajemnym zrozumieniu oraz godzeniu oczekiwań indywidualnych z celami zespołu. Właściwa komunikacja będzie miała miejsce wtedy, gdy nie będzie ograniczać się jedynie do formalnych i sporadycznych spotkań, lecz będzie powszechna i wielopłaszczyznowa. Nie jest to także tylko przekazywanie tradycyjnych informacji, lecz przesyłanie szeregu werbalnych i niewerbalnych komunikatów adresowanych do danej osoby lub całego zespołu. R. F. Bales zidentyfikował dwanaście kategorii interakcji, jakie mogą zachodzić podczas komunikowania pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji. Są to³⁰:

- Solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie.
- Rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia.
- Wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie.
- Dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii.
- Wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń.
- Orientowanie innych, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie.
- Pytania i prośby o zorientowanie, o informację, potwierdzanie.
- Pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażanie uczucia.

²⁹ K. Kálin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 104.

³⁰ M. Mandziej – Jeżyna, *Budowanie zespołu ...*, s. 108.

- Prośby o sugestię, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania.
- Ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc, usuwanie się z pola.
- Nie zgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy.
- Ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie siebie, domaganie się uznania.

Każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą i odbiorcą, jest przeszkodą w komunikowaniu się. Bez względu na to, z czego one wynikają, utrudniają zrozumienie przez odbiorcę zamierzonego znaczenia komunikatu nadawcy. Stąd też, kierownik powinien dostrzec, zrozumieć i usprawnić przeszkody w porozumiewaniu się mogące wystąpić w różnych sytuacjach:

- między współpracownikami;
- między podwładnym a przełożonym;
- między przełożonym a podwładnym;
- między pracownikiem a przedstawicielem innej organizacji lub klientem.

Do najpowszechniejszych przeszkód w skutecznym komunikowaniu, według A. F. Stonera i Ch. Wankla, należą: różnice w postrzeganiu, różnice językowe, szum, emocje, niezgodność komunikatów werbalnych i pozawerbalnych, nieufność³¹.

Różnice w postrzeganiu – są najczęstszym źródłem przeszkód w indywidualnej percepcji. Ludzie o odmiennej wiedzy i doświadczeniu często patrzą na to samo zjawisko z różnych punktów widzenia.

Różnice językowe – często są ściśle związane z różnicami w indywidualnym postrzeganiu. Aby komunikat został właściwie przekazany, słowa muszą znaczyć to samo dla nadawcy i dla odbiorcy. Znaczenie symboli musi być wspólne. Przeszkody w komunikowaniu się mogą być skutkiem posługiwania się żargonem. Ludzie o specjalistycznych zainteresowaniach lub wiedzy, jak informatycy czy psychologowie, często nie zdają sobie sprawy z tego, że nie wszyscy znają ich zawodowe terminy. Niekiedy posługują się żargonem, aby wyłączyć innych lub stworzyć wrażenie wyższości, co utrudnia komunikowanie się.

Szum to każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób przeszkadza w komunikowaniu się. Oczywiście, bardzo niewiele komunikowania się następuje w warunkach całkowicie wolnych od szumu. Ludzie uczą się odrzucać

³¹ A. F. Stoner i Ch. Wankl, *Kierowanie ...*, s. 454.

wiele nieistotnych docierających do nich komunikatów. Niekiedy jednak odrzuca się także ważne informacje. Podobnie kierownik, który na każdym poleceniu pisze „pilne”, może stwierdzić, że podwładni powoli reagują nawet wtedy, gdy rzeczywiście występuje awaria.

Emocje – gniew, miłość, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, lęk, zaniepokojenie – wpływają na zrozumienie cudzych komunikatów i na to, jak komunikaty oddziałują na innych. Jeśli na przykład czujemy się zagrożeni utratą władzy lub prestiżu możemy utracić zdolność oceny treści otrzymywanych komunikatów i reagować na nie obronnie lub agresywnie. Podwładni spotykający się z emocjonalną lub wrogią reakcją za każdym razem, gdy mają problem lub popełniają błąd, mogą zniekształcać komunikaty lub w ogóle unikać komunikowania się.

Niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Komunikaty werbalne – wysyłane i otrzymywane – są silnie uwarunkowane przez takie czynniki pozawerbalne, jak ruchy ciała, ubiór, odległość od osoby, z którą rozmawiamy, postawa, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu i kontakt cielesny. Przełożony, mający zazwyczaj grymas na twarzy, zapewne będzie niepopularny wśród podwładnych, mimo najusilniejszych starań o życzliwe i sprawiedliwe ich traktowanie, jeśli reagować będą bardziej na jego pozawerbalne sygnały niż na słowa.

Nieufność – wiarygodność komunikatu jest uzależniona w znacznym stopniu od wiarygodności nadawcy w pojęciu odbiorcy. Wiarygodność nadawcy będzie duża, jeśli odbiorcy będą go uważać za znającego się na rzeczy, godnego zaufania, takownego.

Zniekształcenia informacji, czyli **szumy** W. Flakiewicz, ze względu na źródła, dzieli na **socjologiczno-psychologiczne** i **techniczno-organizacyjne**³². Do tych pierwszych zalicza on:

- złudzenie perspektywiczne – informacje odbierane bezpośrednio są „wyostrzone”, a pośrednio – „stępiane”;
- złudzenia z nasilenia uwagi – przedmiot informacji jest tym silniej postrzegany, im większą uwagę mu poświęcamy;
- podświadomy wybór rozwiązania korzystnego dla siebie;
- mechanizm tłumienia – zapominanie informacji nieprzyjemnych, niekorzystnych;
- naginanie rzeczywistości do własnych przewidywań;

- uprzedzenia;
- mylenie faktów z wnioskami;
- wpływ cech osobowych informatora.

Do zniekształceń pochodzących ze źródeł techniczno-organizacyjnych według W. Flakiewicza należą:

- streszczanie informacji w miarę przechodzenia przez kolejne szczeble;
- dezaktualizacja związana z opóźnieniem przejścia informacji;
- przeładowanie informacjami adresata.

Istnieje szereg barier, które utrudniają skuteczne komunikowanie się. Są one identyfikowane we wszystkich elementach poszczególnych elementów lub całej organizacji oraz otoczenia. Mogą się one między innymi odnosić do³³:

- Cech nadawcy, którymi są:
 - ✓ jego sprzeczne lub niespójne sygnały;
 - ✓ niewiarygodność w przedmiocie wiadomości;
 - ✓ niechęć do komunikowania się.
- Cech odbiorcy, jakimi mogą być:
 - ✓ brak nawyku słuchania;
 - ✓ uprzedzenia w przedmiocie wiadomości.
- Dynamiki interpersonalnej pomiędzy nadawcą i odbiorcą:
 - ✓ semantyka;
 - ✓ różnica statusu lub władzy;
 - ✓ różnica percepcji.
- Czynniki otoczenia, takich jak:
 - ✓ szumy;
 - ✓ przeciążenie.

Przedstawiony powyżej zestaw możliwych interakcji pomiędzy członkami zespołu wskazuje na pozytywne i negatywne aspekty komunikowania. Określenie właściwej komunikacji w zespole wymaga jednak znajomości wszelkiego rodzaju zagrożeń, które jeśli są znane mogą zostać wyeliminowane.

³² W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych* ..., s. 77.

³³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 572.

3.5.6. Przewycięzanie barier komunikowania

W odniesieniu do przedstawionych barier w literaturze przedstawiane są także przyczyny ich powstawania oraz różnorakie sposoby i techniki ich przewycięzania. Mogą to być między innymi:

- Techniki dla nadawcy:
 - ✓ właściwe sprzężenie zwrotne;
 - ✓ świadomość języka i jego znaczenia;
 - ✓ zachowanie wiarygodności;
 - ✓ wrażliwość na potrzeby odbiorcy.
- Techniki dla odbiorcy:
 - ✓ rozwijanie umiejętności słuchania;
 - ✓ wrażliwość na potrzeby nadawcy.
- Techniki dla nadawcy i odbiorcy:
 - ✓ śledzenie losów informacji;
 - ✓ regulacja przepływu informacji;
 - ✓ zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu³⁴.

Przedstawiając możliwości poprawy wymiany informacji w organizacji nie można ograniczać jedynie do wskazania niedociągnięć poszczególnych komórek organizacyjnych. Stwierdzono, bowiem, że jednym z zasadniczych determinantów wpływających na efektywność poszczególnych elementów organizacyjnych jest ich właściwe umiejscowienie w systemie komunikowania całej organizacji. Właściwe relacje danej komórki z otoczeniem oraz wymiana informacji powoduje możliwość dopasowania do zmieniających się warunków, którym podlega organizacja i jej poszczególne komponenty. Powszechnym zjawiskiem jest natomiast izolowanie się komórek organizacyjnych w odniesieniu do procesów informacyjnych organizacji. W wielu przypadkach spowodowane to było postrzeganiem innych komórek jako rywali osiągających lepsze wyniki oraz mogącego zagrozić innym elementom struktury organizacji.

Identyfikowanie i przewycięzanie barier oraz zakłóceń w komunikowaniu wewnątrz i na zewnątrz jest szczególnie ważnym czynnikiem zwiększania efektywności organizacji. Zwłaszcza, że nadawanie i wysyłanie komunikatów jest wręcz niezbęd-

³⁴ Tamże, s. 574.

nym warunkiem jej współpracy, realizacji funkcji przewodzenia, motywowania pracowników, wymiany wniosków dotyczących generowanych pomysłów, wyrażania potrzeb i oczekiwań, kreowania norm i wartości, wyzwalanie inicjatywy oraz szeregu innych zjawisk zachodzących w organizacji. Za rzecz oczywistą uznać należy także fakt, że wszystkie procesy zachodzące w instytucji zawierają element komunikowania się jego członków i tym samym wpływają na jego efektywność.

3.6. OCHRONA I DOSTĘP DO INFORMACJI PUBLICZNEJ

Informacja funkcjonująca w organizacji podlega szeregu procesom. Jednym z nich jest jej ochrona oraz udostępnianie. Zasadniczym celem ochrony informacji jest dążenie do uniemożliwienia jej przekazania osobom nieuprawnionym wewnątrz, jak i poza organizacją. Dotyczy to zwłaszcza informacji o strategicznym znaczeniu dla organizacji. Zasady dotyczące wszystkich procedur związanych z pracą z informacjami ujęte są w stosownych dokumentach organizacyjnych.

W odniesieniu do szeregu organizacji, w tym także wojska, jeszcze do niedawna funkcjonowały przepisy, które definiowały terminy tajemnicy służbowej i państwowej. Ograniczały one swobodny dostęp do niektórych typów informacji organizacyjnych określając, jakich informacji nie możemy upowszechniać oraz jakie sankcje grożą za ich ujawnienie. Wiele niewiadomych i wątpliwości budziło określenie, jakie informacje publiczne oraz komu można przekazać. Rozwiane one w znacznej mierze zostały poprzez uchwaloną 6 września 2001 ustawę o dostępie do informacji publicznej³⁵. Weszła ona w życie w dniu 1 stycznia 2002 roku³⁶.

Ustawa precyzuje termin informacji publicznej oraz określa, iż podlega ona udostępnieniu, o ile nie narusza przepisów ustaw określających inne zasady i tryb dostępu do informacji będących informacjami publicznymi. Oznacza to, iż każdemu przysługuje prawo dostępu do informacji publicznej dotyczącej danej organizacji z wyjątkiem pewnych zastrzeżeń.

³⁵ *Ustawa o dostępie do informacji publicznej*, Dziennik Ustaw Nr 112, poz. 1198, 2001 r.

³⁶ Z wyjątkiem art. 8 ust. 3, którego wskazywały na trzy artykuły oraz terminy ich późniejszego wejścia w życie.

Zobowiązane do udostępniania informacji publicznej są władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne, będące w posiadaniu takich informacji, a w szczególności:

- organy władzy publicznej;
- organy samorządów gospodarczych i zawodowych;
- podmioty reprezentujące zgodnie z odrębnymi przepisami Skarb Państwa;
- podmioty reprezentujące państwowe osoby prawne albo osoby prawne samorządu terytorialnego oraz podmioty reprezentujące inne państwowe jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego;
- podmioty reprezentujące inne osoby lub jednostki organizacyjne, które wykonują zadania publiczne lub dysponują majątkiem publicznym oraz osoby prawne, w których Skarb Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub samorządu gospodarczego mają pozycję dominującą w rozumieniu przepisów o ochronie konkurencji i konsumentów;
- związki zawodowe i ich organizacje oraz partie polityczne.

Artykuł 2 ustawy określa, że każdy ma prawo do uzyskania informacji zawierającej aktualną wiedzę o sprawach publicznych powyżej wymienionych organizacji. Dotyczy to zwłaszcza:

- uzyskania informacji publicznej, w tym uzyskania informacji przetworzonej w takim zakresie, w jakim jest to szczególnie istotne dla interesu publicznego;
- wglądu do dokumentów urzędowych;
- dostępu do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z wyborów powszechnych.

Dostęp do informacji publicznej jest jednak ograniczony w zakresie i na zasadach określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych oraz o ochronie innych tajemnic ustawowo chronionych. Ograniczenia wynikają również z prywatności osób fizycznych lub przedsiębiorców. Informacje te nie dotyczą informacji o osobach pełniących funkcje publiczne, mających związek z pełnieniem tych funkcji, w tym o warunkach powierzenia i wykonywania funkcji oraz w przypadku, gdy osoba fizyczna lub przedsiębiorca rezygnuje z przysługującego mu prawa. Z przepisów tych wynika, że nie każdy ma prawo do wypowiedzania się na tematy dotyczące spraw służbowych. Ma to miejsce zwłaszcza w warunkach służby wojskowej, gdzie znaczna część informacji dotyczy spraw obronności i bezpieczeństwa narodowego. Ograniczenia te wynikają w wielu przypadkach z uchwalonej w dniu 22 stycznia 1999 r.

ustawy o ochronie informacji niejawnych³⁷. W myśl tych przepisów osoby upoważnione mogą udzielać informacji ściśle według posiadanych kompetencji.

W odniesieniu do postanowień ustawy udostępnieniu podlega informacja publiczna, w szczególności o:

- polityce wewnętrznej i zagranicznej, w tym o: zamierzonych działaniach władzy ustawodawczej oraz wykonawczej, projektowaniu aktów normatywnych, programach w zakresie realizacji zadań publicznych, sposobie ich realizacji, wykonywaniu i skutkach realizacji tych zadań;
- podmiotach, w tym o: statusie prawnym lub formie prawnej, organizacji, przedmiocie działalności i kompetencjach, organach i osobach sprawujących w nich funkcje i ich kompetencjach, strukturze własnościowej podmiotów, majątku, którym dysponują;
- zasadach funkcjonowania podmiotów: trybie działania władz publicznych i ich jednostek organizacyjnych, trybie działania państwowych osób prawnych i osób prawnych samorządu terytorialnego w zakresie wykonywania zadań publicznych i ich działalności w ramach gospodarki budżetowej i pozabudżetowej, sposobach stanowienia aktów publicznoprawnych, sposobach przyjmowania i załatwiania spraw, stanie przyjmowanych spraw, kolejności ich załatwiania lub rozstrzygania, prowadzonych rejestrach, ewidencjach i archiwach oraz sposobach i zasadach udostępniania danych w nich zawartych;
- danych publicznych, w tym: treści i postać dokumentów urzędowych, stanowiących w sprawach publicznych zajęte przez organy władzy publicznej i funkcjonariuszy publicznych w rozumieniu kodeksu karnego, treść innych wystąpień i ocen dokonywanych przez organy władzy publicznej, informacje o stanie państwa, samorządów i ich jednostek organizacyjnych;
- majątku publicznym, w tym o: majątku Skarbu Państw i państwowych osób prawnych, innych prawach majątkowych przysługujących państwu i jego długach, majątku jednostek samorządu terytorialnego oraz samorządów zawodowych i gospodarczych oraz majątku osób prawnych samorządu terytorialnego, a także majątku podmiotów, obowiązanych do udostępniania informacji publicznej, pochodzącym z zadysponowania majątkiem oraz pożytkach z tego majątku i jego obciążeniach, dochodach i stratach spółek handlowych, w których wymienione podmioty mają pozycję dominującą w rozumieniu przepisów kodeksu spółek handlowych oraz dyspo-

³⁷ Ustawa o ochronie informacji niejawnej, Dziennik Ustaw 99, poz. 1195, 1999 r.

nowaniu tymi dochodami i sposobie pokrywania strat, długu publicznym, pomocy publicznej, ciężarach publicznych.

Dostęp do informacji publicznej jest bezpłatny, a ich udostępnianie następuje poprzez: ogłaszanie informacji publicznych, w tym dokumentów urzędowych w Biuletynie Informacji Publicznej, ich udostępniania, wstępu na posiedzenia organów, które przedstawiono powyżej, udostępnianie materiałów dokumentujących te posiedzenia.

W przypadku wyłączenia jawności informacji publicznej w Biuletynie podaje się zakres wyłączenia, podstawę prawną wyłączenia jawności oraz wskazuje się organ, osobę, które dokonały wyłączenia lub podmiot, w interesie którego dokonano wyłączenia jawności.

Podmioty udostępniające informacje publiczne w Biuletynie są obowiązane do:

- oznaczenia informacji danymi określającymi podmiot udostępniający informację;
- podania w informacji danych określających tożsamość osoby, która je wytworzyła lub odpowiada za treść informacji;
- dołączenia do informacji danych określających tożsamość osoby, która wprowadziła informację do Biuletynu Informacji Publicznej;
- oznaczenia czasu wytworzenia informacji i czasu jej udostępnienia;
- zabezpieczenia możliwości identyfikacji czasu rzeczywistego udostępniania informacji.

Informacja publiczna, która nie jest udostępniona w Biuletynie może być udostępniona na pisemny wniosek zainteresowanego lub bez wniosku, jeśli może być natychmiast udostępniona w formie ustnej lub pisemnej. Po złożeniu wniosku udostępnianie informacji następuje bez zbędnej zwłoki, jednak nie później niż 14 dni od dnia jego złożenia. W sytuacjach, gdy informacja publiczna nie może być udostępniona w terminie 14 dni, stosowny podmiot jest zobowiązany do powiadomienia wnioskodawcy w tym terminie o powodach opóźnienia oraz o terminie, w jakim udostępni informację, nie dłuższym jednak niż dwa miesiące od dnia złożenia wniosku. Udostępnianie informacji na wniosek następuje w sposób i w formie zgodnej z wnioskiem, chyba, że środki techniczne, którymi dysponuje podmiot ją udostępniający, nie umożliwiają jej udostępnienia w sposób i formie określonej we wniosku. W takiej sytuacji podmiot ten jest zobowiązany do pisemnego powiadomienia wnioskodawcy o przyczynach braku możliwości udostępnienia zgodnie z wnioskiem oraz wskazania

sposobu i formy, w jakiej może być dana informacja udostępniona. W takiej sytuacji wnioskodawca w terminie 14 dni ponownie składa wniosek o udostępnienie informacji we wskazanej w powiadomieniu formie. Jeśli tego nie zrobi postępowanie o udostępnienie informacji umarza się.

Jeśli podmiot udostępnia informację na pisemny wniosek ponosi dodatkowe koszt związane ze wskazanym w nim sposobem udostępnienia lub konieczności przekształcenia informacji we wskazaną formę, podmiot ten może pobrać od wnioskodawcy opłatę w wysokości poniesionych nakładów. Musi on jednak o tym fakcie powiadomić wnioskodawcę w terminie 14 dni od złożenia wniosku. Udostępnienie informacji następuje wtedy po upływie kolejnych 14 dni od powiadomienia wnioskodawcy, chyba że dokona on w tym terminie zmiany wniosku w zakresie sposobu lub formy udostępnienia lub wycofa wniosek.

Udostępnianie informacji publicznej może następować także poprzez wyłożenie lub wywieszenie w miejscach ogólnie dostępnych lub zainstalowania w tych miejscach urządzeń umożliwiających zapoznanie się z informacją. Podmiot udostępniający informację publiczną jest obowiązany zapewnić możliwość: kopiowania albo jej wydruk, przesłanie lub przeniesienie jej na odpowiedni, powszechnie stosowany nośnik informacji.

Odmowa udostępniania informacji publicznej oraz umorzenie postępowania o udostępnienie informacji przez organ władzy publicznej następuje w drodze decyzji, do której stosuje się przepisy kodeksu postępowania administracyjnego. Odwołanie od decyzji rozpoznaje się w terminie 14 dni, uzasadnienie decyzji o odmowie udostępnienia informacji zawiera także imiona, nazwiska i funkcje osób, które zajęły stanowisko w toku postępowania o udostępnienie informacji oraz oznaczenie podmiotów, ze względu, na których dobra wydano decyzję o odmowie udostępniania informacji. Wnioskodawca może wystąpić do podmiotu o ponowne rozpatrzenie sprawy. Do wniosku stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące odwołania.

W odniesieniu do funkcjonowania organizacji, posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów są jawne i dostępne. Natomiast posiedzenia kolegialnych organów pomocniczych tych organów są jawne i dostępne, o ile stanowią tak przepisy ustaw lub akty wydane na ich podstawie lub, gdy organ pomocniczy tak postanowi. Jednocześnie organy te są zobowiązane do zapewnienia lokalowych i technicznych środków umożliwiających wykonanie prawa w zakresie dostępu do ich posiedzeń. Organy te sporządzają i udostępniają

protokoły lub stenogramy swoich obrad, chyba, że sporządzą i udostępniają materiały audiowizualne lub teleinformatyczne rejestrujące w pełni te obrady.

Osoby, które zobowiązane są do udzielania informacji publicznych podlegają karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku, gdy wbrew ciężącemu na niej obowiązkowi jej nie udostępni.

3.7. FORMALIZACJA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU INFORMACYJNEGO

Skonstruowanie systemu informacyjnego organizacji kończy istotną część tworzenia całości organizacji. Nie kończy jednak tego procesu. Kształt i funkcjonowanie danej organizacji wymaga, bowiem koniecznego uregulowania formalnego. Dotyczy to zwłaszcza określenia mniej lub bardziej ścisłych norm, zasad, reguł oraz sposobów postępowania członków organizacji, które zmierzać będą do osiągnięcia jej celów. Proces ten nazywamy **formalizacją**.

Jej metody oraz formy mogą być różne w zależności od charakteru, celów i wewnętrznego zorganizowania instytucji. Formalizacja elementów organizacji polega na unormowaniu i utrwaleniu w formie pisemnej, najczęściej w formie przepisów organizacyjnych, lub w formie graficznej (plany, schematy, rysunki) określonych zasad organizacji i funkcjonowania instytucji.

Procesowi formalizacji podlegają przede wszystkim następujące elementy organizacji:

- cele organizacji oraz wynikające z nich zadania;
- podział pracy i wynikająca z tego podziału struktura organizacyjna oraz struktura systemu informacyjnego;
- model sprawowania władzy organizacyjnej i zasady funkcjonowania kierownictwa;
- metody i sposoby realizacji zadań i procesów informacyjnych;
- wewnętrzne i zewnętrzne więzi informacyjne;
- formy współpracy;
- sposoby komunikowania się;
- obowiązki informacyjne;

- zasady bezpieczeństwa i higieny pracy
- inne niezbędne elementy.

Formalizacja procesów informacyjnych polega w pewnym stopniu na ograniczeniu swobody członków organizacji poprzez tworzenie obowiązujących wzorców zachowań i postępowania. Jest ona w znacznej mierze wypadkową prowadzonych prac projektowych, które najczęściej mają na celu stworzenie nowej organizacji lub restrukturyzację istniejącej.

Najważniejszymi dokumentami, będącymi egzemplifikacją formalizacji, są:

- statut organizacji;
- regulaminy;
- schemat organizacyjny wraz ze schematem więzi informacyjnych;
- modelowe zakresy zadań i działań;
- etat wraz z tabelą należności;
- opis stanowiska pracy.

Statut organizacji jest pierwszym i najważniejszym dokumentem stwarzającym formalną podstawę istnienia danej instytucji. Zazwyczaj grupowane są w nim przepisy, które dotyczą organizacji jako całości. Zawiera zazwyczaj: nazwę organizacji, cel jej funkcjonowania, ogólne wskazania, co do sposobów ich osiągania, podporządkowanie organizacyjne, siedzibę, obszar działalności, organ założycielski, datę powołania do życia, podstawowe środki rzeczowe niezbędne do funkcjonowania, najważniejsze organy kierownicze oraz ich uprawnienia, ogólne zasady funkcjonowania, kryteria oceny działalności oraz inne informacje stosownie do potrzeb lub specyfiki organizacji. Statut jest dokumentem, który stanowi podstawę do opracowania kolejnych, szczegółowych dokumentów formalno-prawnych.

Regulaminy to kolejne dokumenty formalizujące funkcjonowanie organizacji. Zawierają one najczęściej założenia dotyczące kształtu struktury instytucji, a zwłaszcza: jej podziału na komórki organizacyjne, wyodrębnienie z nich stanowisk kierowniczych i wykonawczych oraz ustalenia, co do zakresów ich zadań i rodzajów działań (realizowanych czynności). Regulaminy mogą regulować funkcjonowanie organizacji jako całości lub poszczególnych jej części. Zawierają one najczęściej wyraźnie określone wzorce zachowań dla personelu, który ma pracować w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

Schemat organizacyjny jest zazwyczaj dokumentem uzupełniającym regulamin organizacji lub danej komórki organizacyjnej. Zawiera on wzorce odnoszące

się do hierarchicznego uporządkowania organizacji wraz z wyraźnym wyodrębnieniem stanowisk decyzyjnych, więzi służbowych w relacjach przełożony – podwładny oraz innych rodzajów więzi występujących pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Schemat organizacyjny odzwierciedla także podział zadań i działań pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz ich organizacyjny podział oraz wzajemną korelację. Schemat jest zazwyczaj dokumentem graficznym, w którym poszczególne komórki organizacyjne zobrazowane są symbolami graficznymi, natomiast występujące więzi liniami.

Modelowe zakresy zadań i działań poszczególnych stanowisk kierowniczych, koncepcyjnych i wykonawczych odnoszą się do konkretnych stanowisk lub ich grup. W rezultacie ich sformalizowania powstają formalne uprawnienia oraz obowiązki związane z danym stanowiskiem pracy oraz wynikający z nich zakres odpowiedzialności oraz sankcji organizacyjnych. Oznacza to, że osoba, która powołana została (wyznaczona) do realizacji funkcji na danym stanowisku w organizacji zostaje uprawniona, jak i zobowiązana do wykonywania określonych zadań i czynności. Ponośi także odpowiedzialność za naruszenie zakresu uprawnień i obowiązków i to zarówno w zakresie ich przekroczenia, jak i niedopełnienia.

Etat wraz z tabelą należności jest rozwinięciem i uszczegółowieniem schematu struktury organizacyjnej. Składa się z opisu całej instytucji, w tym zwłaszcza ukazuje podział na poszczególne komórki organizacyjne oraz stanowiska służbowe. W organizacjach wojskowych jest także uzupełniony przydziałem wyposażenia i uzbrojenia zespołowego i indywidualnego.

Opis stanowiska pracy dotyczy poszczególnych stanowisk, co do których określone są do realizacji określone funkcje kierownicze, koncepcyjne lub wykonawcze. Związany jest on z określoną czynnością zawodową lub systemem tych czynności. Opis stanowiska pracy może zawierać:

- nazwę stanowiska pracy;
- przedmiot pracy;
- cel funkcjonowania stanowiska;
- miejsce stanowiska w strukturze;
- komu pracownik podlega;
- kto mu podlega;
- z kim pracownik współpracuje;
- zadania do wykonania (obowiązki);

- odpowiedzialność;
- uprawnienia decyzyjne;
- kryteria oceny stanowiska pracy;
- wyposażenie stanowiska pracy;
- opis warunków szczegółowych realizacji powierzonych zadań.

Podczas procesu formalizacji zasadniczym problemem jest stopień sformalizowania organizacji oraz jej części, jaką jest system informacyjny oraz zachodzące w nim procesy informacyjne. Pewien stopień formalizacji jest wręcz warunkiem właściwego funkcjonowania organizacji. Niebezpiecznym dla sprawności organizacji jest także nadmierna formalizacja. Stopień formalizacji można mierzyć liczbą przepisów ograniczających swobodę działania, stopniem ich kategoryczności oraz spektrum możliwych do poniesienia sankcji.

Charakterystyczną cechą każdej organizacji są także pewne typowe odchylenia od optymalnego stopnia sformalizowania organizacji oraz jej rzeczywistego funkcjonowania jako całości oraz jej poszczególnych elementów składowych. W praktyce występują dwa typowe rodzaje odchylenia: niedoformalizowanie oraz przeformalizowanie instytucji.

Niedoformalizowanie polega na tym, że przepisy regulujące organizację i funkcjonowanie organizacji lub jej części nie obejmują wszystkich jej aspektów, zwłaszcza tych elementów, które wręcz powinny być sformalizowane. Często są one sformalizowane w niedostatecznym stopniu, reguły je określające są mało precyzyjne lub niejasne. Występują także przypadki niejasnego podziału zadań co może prowadzić do sporów kompetencyjnych lub sytuacji, w której część zadań nie zostaje wykonana.

Przeformalizowanie występuje natomiast wtedy, gdy stopień sformalizowania organizacji jest wyższy od najbardziej dla niej pożądanego. Prowadzi to do znacznego obniżenia sprawności organizacji, a często do zjawisk patologicznych w postaci biurokratyzowania. Objawami tych zjawisk jest między innymi:

- usztywnienie działania organizacji;
- zanik inicjatywy i inwencji członków organizacji;
- oczekiwanie na normatywne, odgórne regulacje, decyzje w sprawach bieżących;
- zabezpieczanie się przed ewentualną odpowiedzialnością, gdy zakres swobody działania jest zbyt wąski;

- innych negatywnych zjawisk.

Przeformalizowanie prowadzi w wielu przypadkach do ograniczenia, a niekiedy nawet zaniku postępu organizacyjnego, dążenia do zmian w organizacji oraz prób jej restrukturyzacji. Jest to spowodowane szczegółowymi, drobiazgowymi uregulowaniami wszystkich (lub prawie wszystkich) dziedzin funkcjonowania organizacji. Najczęściej jednak prowadzi do marnotrawstwa zasobów organizacji i czasu, który poświęca się na tworzenie przepisów, ich studiowanie, wdrażania oraz interpretowanie. Zjawisko tym towarzyszy najczęściej nadmierna centralizacja kierowania oraz przerost administracji wraz ze wzrostem ich znaczenia.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie informacjami w organizacji jest procesem trudnym i złożonym. Wielowymiarowy charakter organizacji oraz dynamiczne, zmienne i turbulentne otoczenie generuje bowiem szereg wymagań. Sprostanie im wymaga realizacji szeregu organizacyjnych czynności koncepcyjnych i wykonawczych, których istota wyraża się w znacznej mierze w procesach informacyjno – decyzyjnych. Aby mogły być one zrealizowane stworzyć należy system informacyjny organizacji, którego fundamentem będzie powszechny dostęp do informacji przy wykorzystaniu różnego rodzaju techniki informacyjnej i kontaktów interpersonalnych. Powinno to zapewnić właściwą realizację funkcji informacyjnej.

Informowanie jest jedną z funkcji zarządzania, na którą składają się takie funkcje częściowe jak: określenie potrzeb informacyjnych, gromadzenie informacji, przetwarzanie i przechowywanie informacji oraz jej dystrybucja. Niektórzy teoretycy zarządzania uważają, że funkcja ta absorbuje najwięcej czasu kierownika, jaki poświęca on na zarządzanie organizacją.

Stworzony w organizacji system informacyjny powinien być ściśle powiązany z systemem kierowania, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi oraz przyjętymi procedurami i technologią wytwórczą.

Istotę systemu informacyjnego stanowi uporządkowany układ kanałów informacyjnych, objętych strukturą organizacyjną, łączący nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie zarządzania. Jego integralną częścią jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji. W systemie tym informacje ściśle powinny być dostosowane do odbiorcy. Powinien on otrzymywać tylko te informacje, które mu są niezbędne do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność.

Właściwe funkcjonowanie systemu informacyjnego determinowane jest także istnieniem szeregu barier i zagrożeń. Ich przezwyciężenie pozwoli na realizację poszczególnych funkcji zarządzania oraz sprawne dążenie do wytyczonych celów.

Skuteczne zarządzanie informacją wymaga, więc aby:

- opracować strategię funkcjonowania systemu informacyjnego oraz zarządzania informacją;

- określić elementy tego systemu wraz z ich wzajemnymi relacjami;
- zidentyfikować procedury (algorytmy) postępowania poszczególnych elementów systemu;

- wskazać rodzaje informacji funkcjonujące w systemie;
- określić priorytety podczas realizacji procesów informacyjnych;
- wskazać kanały przepływu informacji;
- zdefiniować procedury postępowania z informacjami;
- określić zasady ochrony i udostępniania informacji;
- wskazać kierunki i możliwości udoskonalania systemu.

Niezbędnym elementem jest także formalizacja systemu informacyjnego. Formalizując funkcjonowanie obiegu informacji należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, jej postać, kanał przekazu, rodzaj przesyłanych informacji, język, formę informacji oraz priorytety.

Powyższe uwarunkowania wskazują, jak ważną rolę odgrywa system informacyjny organizacji. Niniejsza publikacja zawiera jedynie wybrane elementy dotyczące jego funkcjonowania. Ich poznanie pozwala na określenie elementów organizacji, w których procesy informacyjne powinny być realizowane na szczególnie wysokim poziomie. Pokonanie ewentualnych niesprawności powinno natomiast pozwolić na sprawną realizację funkcji zarządzania oraz osiągnięcie celów organizacji.

LITERATURA

1. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź 1992.
2. Buśko B., Filipek H., *Wiarygodność informacji ekonomicznej w systemach informatycznych*, Warszawa 1980.
3. Czarniawska B., *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 1980.
4. Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1974.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982.
6. Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973.
7. Flakiewicz W., B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka*, Warszawa 1975.
8. Gryfin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
9. Habr J., Veprek J., *Systemowa analiza i synteza*, Warszawa 1976.
10. Jajuga T i K., Wrzosek K i S., *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, Wrocław 1993.
11. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
12. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1997.
13. Koźmiński A.K., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 1999.
14. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
15. Martyniak Z., *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Kraków 1997.
16. T. Majewski, W. Zawadzki, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2002.
17. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997.
18. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości – twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.
19. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław 1978.
20. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988.
21. Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1986.
22. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
23. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
24. *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju*, (red.) M. Strzoda, Warszawa 2003
25. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*,

Warszawa 1997.

26. Zbieg – Maciąg L., *kultura organizacji*, Warszawa 1999.

27. Zdyb M., *Istota decyzji*, Lublin 1993.

28. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1984.



AON Wydział
Wydawniczy