Artur Milecki
Katedra Systemów i Technik
Zarządzania AE w Poznaniu

BARIERY W DOMYKANIU LUKI INFORMACYJNEJ

Rola informacji od kilkudziesięciu lat systematycznie wzrasta, w ostatnich dwóch dekadach dynamika ta uległa jednak znacznemu przyspieszeniu. Powodów szybko wzrastających potrzeb informacyjnych jest bardzo wiele, do najważniejszych zaliczyć należy zmianę procesów gospodarowania, postęp technologiczny, intensywny rozwój gospodarczy wielu państw, postępujące procesy globalizacji i związaną z nimi nasilającą się konkurencję, ogromne przepływy międzynarodowego kapitału powodujące wzrost gospodarczych powiązań międzynarodowych oraz wiele innych czynników, które zasadniczo zmieniają obraz biznesu.

Potwierdzeniem dostrzegania tych zjawisk w świecie gospodarczym jest rosnąca liczba sprzętu komputerowego stosowanego w organizacjach, nieporównywalny z inną dziedziną życia postęp technologiczny w budowie i możliwościach tego sprzętu, rozrastająca się sieć informatyczna oplatająca już niemal cały świat (ang. www – world wide web) oraz bogata oferta oprogramowania skierowana zarówno do podmiotów gospodarczych, jak i zwykłych osób. Szczególnie aktualne staje się więc francuskie powiedzenie, głoszące, iż „Bez materii nie ma nic, bez energii wszystko jest nieruchome, bez informacji jest chaos[1]".

Uzasadnione jest zatem wyróżnianie we współczesnym świecie informacji jako czwartego, obok pracy, ziemi i kapitału, czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego[2]. O ile jednak w fazie przedindustrialnej decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, w fazie industrialnej – kapitał, o tyle w obecnej fazie poindustrialnej – informacja. Przyjmuje się zatem, iż żyjemy obecnie w „wieku informacji" (ang. information age). Próby przybliżenia tego pojęcia doprowadziły do powstania kolejnych terminów, m.in. społeczeństwo postindustrialne (D. Bell), gospodarka informacyjna (M.U. Porat), globalna wioska (M. McLuhan), społeczeństwo zaprogramowane (A. Touraine). Terminy te są często zastępowane jednym pojęciem – „społeczeństwa informacyjnego" (ang. information society).

---

[1] *Informatyka ekonomiczna*, (red.) E. Niedzielska, Wyd. AE we Wrocławiu, 1998, s. 16.

[2] Por. T. Szapiro, *Dane ważne jak kapitał*, „Businessman Magazine" 1994, nr 2.

Taka sytuacja stwarza zasadnicze zmiany w organizacji podstawowych procesów w podmiotach gospodarczych, np. produkcji. Produktywność wytwarzania nie zależy już tylko od zasileń materialnych, informacja staje się siłą tworzącą i dynamizującą system produkcyjny. Będzie go coraz bardziej „unerwiała", ponieważ system ten będzie niemal permanetnie działał w warunkach niepewności[3].

W zarządzaniu dzisiejszymi organizacjami menedżerom potrzebna jest przede wszystkim aktualna i odpowiednia informacja. Informacja pozwala bowiem poznać zmiany i specyfikę otoczenia, dzięki czemu istnieje możliwość odpowiednio wczesnego dostosowania do zidentyfikowanych przyszłych zjawisk potencjału i możliwości organizacji, zgodnie z teorią G. Hamela i C.K. Prahalada, według której pierwszym etapem wyścigu ku przyszłości jest konkurowanie o wyobrażenie przyszłości branży i intelektualne przywództwo[4]. Przewagę na tym etapie zdobywa się poprzez wyrobienie głębszego niż konkurenci zrozumienia tendencji zmian w otoczeniu, co pozwala z dużym wyprzedzeniem czasowym zweryfikować granice branży i stworzyć atrakcyjną przestrzeń konkurencyjną. Konkurencja ta koncentruje się na wymyślaniu zupełnie nowych korzyści dla klientów i nowych sposobów dostarczania już istniejących korzyści. Rozwiązanie problemu przyszłości branży pozwala dopiero przejść do dalszych etapów konkurencji, tzn. konkurowania o skrócenie ścieżek migracyjnych i konkurowania o udział w rynku. Konkurowanie o wyobrażenie na temat przyszłości branży doprowadza do wyodrębnienia pozycji lidera intelektualnego branży – firmy mądrzejszej, potrafiącej lepiej przewidywać i szybciej przystosować się do tych wyobrażeń. O sukcesie w dziedzinie przywództwa intelektualnego decyduje kapitał intelektualny przedsiębiorstwa i jego umiejętne wykorzystywanie.

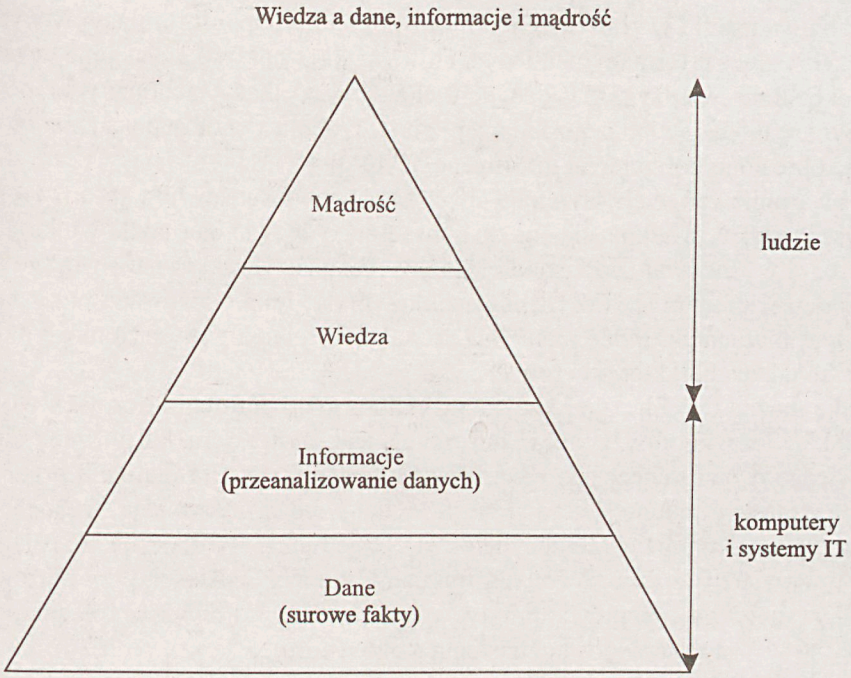
Koncepcja zasobowa lokuje wiedzę i informację w grupie zasobów niematerialnych, o szczególnie dużym potencjale konkurencyjnym. Zasoby informacyjne i umiejętności tworzą razem kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Podział na zasoby informacyjne i umiejętności przypomina stosowany przez psychologów podział na wiedzę „zimną" i „gorącą", wiedza zimna to informacje zapisane w książkach i dokumentach, wiedza gorąca natomiast to umiejętności ludzi nabyte przez wykształcenie, doświadczenia życiowe i zawodowe[5]. Wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zależy w równej mierze od unikatowości i wartości zasobów informacyjnych, jak i od umiejętności wykorzystania ludzi, ich potencjału intelektualnego i motywacji.

Rysunek poniżej (rys. 1.) ukazuje w sposób poglądowy cztery pojęcia związane z kapitałem intelektualnym – dane, informacje, wiedzę i mądrość.

[3] Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa, 1997, s. 231.

[4] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przeszłości*, Businessman Book, Warszawa 1999, s. 38–39.

[5] M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firm w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej*, (red.) R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa, 2001, s. 28.



Rys. 1. Składniki kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

Źródło: L. Heracleous, *Better than the Rest: making Europe the Leader in the Next Ware of Innovation and Performance*, Long Range Planning, February 1998.

Wartość składników kapitału rośnie wraz z posuwaniem się od podstawy trójkąta do wierzchołka. Samo posiadanie danych, nawet opracowanych w skomputeryzowanych bazach nie czyni organizacji mądrzejszej, jest jedynie punktem wyjścia do tworzenia wiedzy i umiejętności. Nowoczesny sprzęt i oprogramowanie nadal pozostają tylko narzędziami w rękach człowieka, który wsparty dobrą informacją kreuje wiedzę i przyczynia się do wzrostu konkurencyjności.

Informacje są zatem podstawowym, ale nie jedynym czynnikiem decydującym o tzw. inteligencji przedsiębiorstwa (ang. corporate intelligence), tj. o sposobie wykorzystania przez nie posiadanych możliwości, zdolnościach dostosowania się do nowych sytuacji i prognozowania swego rozwoju, a więc o zdolnościach podnoszenia pozycji konkurencyjnej w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu i traktowania tych zmian nie jako zagrożeń, lecz jako szans dla rozwijania nowej działalności[6]. Bez znajomości otoczenia oraz dokonujących się przemian, a więc szans, możliwości i zagrożeń, utrudnione jest sporządzanie prognoz, redukowanie niepewności działania czy podejmowanie racjonalnych decyzji.

[6] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 32.

Brak informacji i w konsekwencji niezaspokojony popyt informacyjny wyznaczają zakres luki informacyjnej decydentów (użytkowników), występuje tu zatem brak określonej wiedzy, którą decydent chciałby uzyskać. Zachodzi więc pewna nierówność między wiedzą posiadaną przez decydenta a wiedzą pożądaną, co wywołuje określoną potrzebę na informację użyteczną.

Z uwarunkowań tych wynikają dwie główne własności luki informacyjnej, pierwsza to taka, iż odnosi się ona do konkretnego decydenta (użytkownika), druga dotyczy wykazywania przez lukę wrażliwości na czynniki czasu – wraz ze zdobywaniem wiedzy przez decydenta (użytkownika), luka odczuwana przez niego w danym momencie, może nie wystąpić później; relacja powyższa może jednak przybrać także charakter odwrotny.

Lukę można też scharakteryzować, wychodząc od definicji informacji według W. Flakiewicza, zgodnie z którą „Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości". Zgodnie z tą definicją przez „0" można oznaczyć niewiedzę, a przez „1" pełną wiedzę, informacja, wzbogacając wiedzę, pozwala zbliżyć się decydentowi do „jedynki". Wydaje się, że osiągnięcie pełnej wiedzy „1" ze złożonych fragmentów rzeczywistości, przy złożoności współczesnego otoczenia, jest praktycznie niemożliwe. Powyższe relacje można też próbować zapisać w postaci następującego wzoru:

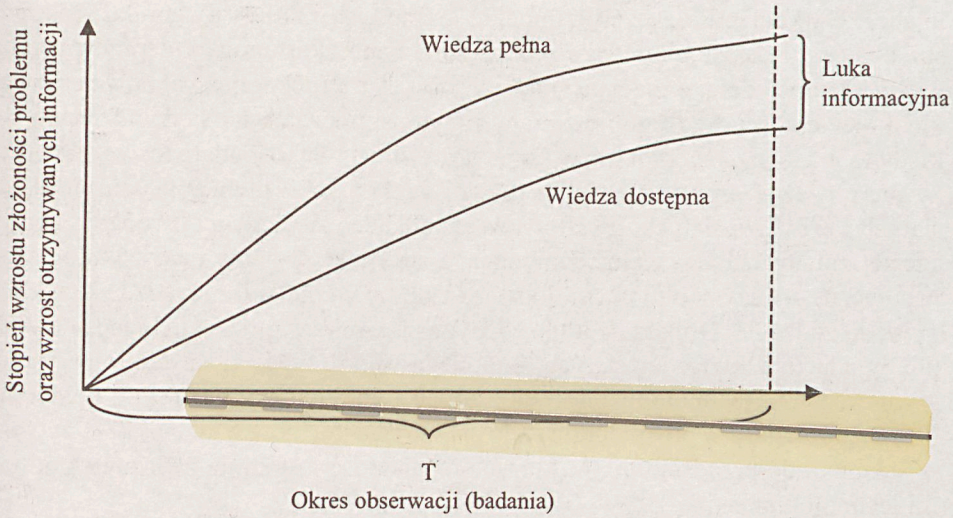
$$\frac{\textit{stopień zaspokojenia informacją}}{} = \frac{\textit{informacja posiadana}}{\textit{informacja konieczna do podjęcia decyzji}}$$

Jeżeli mianownik tego ilorazu równa się licznikowi, to informację uznać można za pełną. Likwiduje ona niepewność. Natomiast różnica między informacją posiadaną (licznik ułamka) a informacją konieczną do podjęcia decyzji (mianownik ułamka), mówi o istnieniu luki informacyjnej (rys. 2.). Z reguły jednak brak wiedzy o wybranym fragmencie rzeczywistości rośnie tym szybciej, im bardziej złożony jest problem, będący przedmiotem zainteresowania, albo im większa jest jego różnorodność. Powstaje zatem luka między wiedzą pełną a wiedzą dostępną, która jest funkcją stopnia złożoności układu. Informacje o układach specjalnie złożonych zawsze będą wykazywały pewną rozbieżność ze stanem faktycznym[7].

Z powyższych stwierdzeń można wnioskować, iż luka informacyjna jest permanentnym elementem rzeczywistości gospodarczej. Z drugiej jednak strony organizacje wykorzystują coraz bardziej zaawansowane technologie informacyjne oraz ekspertów i doradców o stale rosnących kwalifikacjach i doświadczeniach, dążąc do minimalizacji luki.

Powstaje zatem pytanie czy luka zawsze przybiera kształt jak przedstawiony na rysunku poniżej, szczególnie uwzględniając fakt, że jedną z jej cech jest to, iż jest „czyjaś", posiada zatem zindywidualizowany (w zależności od branży, przedsiębiorstwa, stanowiska organizacyjnego, osoby) charakter.

[7] W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa, 1977, s. 350.



Rys. 2. Luka informacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Drugie, może ważniejsze, pytanie brzmi: czy lukę informacyjną można albo czy należy domykać? Odpowiedź na to pytanie nie jest ani łatwa, ani nie może być jednoznaczna. Po pierwsze, nadmiar informacji (powodujący szumy informacyjne) może być równie zły jak ich brak. Po drugie, luka informacyjna zawsze jest „czyjaś". Sformułowanie to może nie jest precyzyjne, jednak dokładnie oddaje istotę tej cechy. Oznacza ona, iż niemożliwe jest mówienie o luce informacyjnej w zarządzaniu w sposób ogólny dla całej zbiorowości przedsiębiorstw lub tylko jej części, np. dla przedsiębiorstw małych. Czynniki kształtujące lukę są bowiem różne nie tylko dla określonych kontynentów, państw, gałęzi przemysłu, branż czy sektorów przedsiębiorstw, ale także dla konkretnych decydentów charakteryzujących się określonym wykształceniem, doświadczeniem, osobowością, motywacją, itp. O ile jednak czynniki te są różne dla każdego podmiotu, decydenta, o tyle ich potencjalny zbiór jest określony i w pewnym sensie ograniczony. Zidentyfikowanie czynników wpływających na wielkość i charakter luki pozwala jednocześnie na wskazanie barier w jej domykaniu. W toku dalszych rozważań zostanie przyjęty podział czynników na zewnętrzne i wewnętrzne. Należy nadmienić, iż nie jest to jedyna możliwa klasyfikacja, ale na potrzeby tego artykułu najbardziej przydatna.

Czynniki zewnętrzne to szeroko rozumiane otoczenie. Zgodnie natomiast z systemową definicją organizacji jest ona systemem otwartym, w którym otoczenie i organizacja wzajemnie na siebie oddziałują.

Silne oddziaływanie i zmienność otoczenia dają się zauważyć szczególnie od połowy lat pięćdziesiątych ubiegłego stulecia, kiedy to przyspieszające i kumu-

lujące się wydarzenia zaczęły zmieniać granicę, strukturę i dynamikę środowiska biznesu. Przedsiębiorstwa coraz częściej napotykały nowe, nieprzewidziane wyzwania o tak daleko idących skutkach, że Peter Drucker nazwał nową erę wiekiem nieciągłości. Szczególne zmiany przyniósł początek lat siedemdziesiątych, kiedy to wiele przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych gospodarczo zaczęło przeżywać poważne problemy, szybki rozwój większości z nich w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, gwałtownie zmieniające się ceny surowców i energii, częste zmiany kursów walut, zmieniające się rynki, a także ruchy ekologiczne i społeczne – wszystko to ujawniło spore kłopoty wielu kadr menedżerskich z zakresu zarządzania. Druga fala intensywnych przemian w otoczeniu biznesu wystąpiła w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku, kiedy to nastąpiło przyspieszenie rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych powszechne stało się określenie „nowej ekonomii" używane w stosunku do przedsiębiorstw, których działalność jest silnie związana z nowymi technologiami.

Zarządzanie przedsiębiorstwami zmieniło swoje oblicze i postawiło nowe, nietypowe wyzwania, wiele narzędzi i metod zarządzania stosowanych w okresie względnej stabilizacji stało się mało skutecznymi. Wzrost przejawów załamań, pogłębienie rozbieżności, stanowią zjawiska dotyczące wszystkich dziedzin życia społecznego i ekonomicznego. „Żyjemy w międzynarodowym nieładzie o silnie splecionych elementach. Brak tu już prostych przyczyn i prostych skutków" (T. Peters). W ostatnich latach XX wieku świat stał się „globalną wioską" i obszarem wzajemnych powiązań. Współzależności te powodują zmniejszanie odporności większości podmiotów, w tych złożonych czasach trudności uderzają przedsiębiorstwa ze wszystkich stron i często w sposób absurdalnie – w sensie etymologicznym tego słowa – sprzeczny[8]. Dla podkreślenia charakteru współczesnego otoczenia, określa się je mianem burzliwego – turbulencyjnego[9].

Współczesne otoczenie stwarza przedsiębiorstwom liczne szanse, jak i zagrożenia, problemem jest jednak przekładanie ich na konkretne działania, co wynika w dużym stopniu z coraz trudniejszego pozyskiwania w odpowiednim czasie informacji.

Drugą, z pewnością bardziej sterowalną, grupą czynników kształtujących lukę są czynniki wewnętrzne, do najważniejszych należy zaliczyć: wielkość organizacji, jej historię, technologie informatyczne, strukturę organizacyjną oraz ludzi.

Wielkość organizacji, wyrażona wartością przychodów, liczbą zatrudnionych czy wartością i strukturą majątku, istotnie wpływa na sprawność całego procesu informacyjnego, w szczególności na strumienie informacyjne. Duża liczba, złożoność oraz nakładanie i „krzyżowanie" się strumieni informacyjnych może prowadzić do występowania szumów informacyjnych istotnie obniżających wartość

[8] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa 1998.

[9] I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE Warszawa 1985, s. 25.

informacji. W dużych organizacjach występuje często zjawisko „bezwładu organizacyjnego" obejmującego także organizację systemu informacyjnego zarządzania. Z kolei małe organizacje, szczególnie te, które nie wykształciły jeszcze w swoich ramach określonej kultury organizacyjnej i informacyjnej, nie dostrzegają potrzeby lub nie są w stanie pozyskiwać odpowiedniej ilości i jakości informacji.

Historia – trudno znaleźć jednoznaczną korelację między stopniem zaspokajania potrzeb informacyjnych czy wielkością luki a historią organizacji. W praktyce gospodarczej z pewnością można znaleźć przykłady zarówno „dojrzałych", jak i „młodych" organizacji silnie zorientowanych na posiadanie pełnych i aktualnych informacji, o niewielkim zakresie luki informacyjnej. Niewątpliwie jednak przedsiębiorstwa o dłuższej historii działania dysponują odpowiednio obszerniejszą „wiedzą własną", gromadzoną przez lata oraz wyższą kulturą organizacyjną (i informacyjną), przejawiającą się także w sposobie i jakości organizacji procesów informacyjnych.

Technologie informatyczne to ogólne określenie środków technicznych, metod, technik i narzędzi stosowanych w procesach przetwarzania i przesyłania informacji na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem. Na system informatyczny składa się sprzęt (ang. hardware), oprogramowanie (ang. software), baza danych (w rozwiniętych systemach również bazy modeli i wiedzy), telekomunikacja, ludzie, organizacja. Główne kryteria oceny technologii informatycznych to: wiarygodność, szybkość reakcji i działania, elastyczność, łatwość użycia, cena i koszty eksploatacji. Pomimo iż technologia informatyczna dotyczy technicznej strony systemów informacyjnych i nie odpowiada wprost za stopień zaspokajania potrzeb informacyjnych, to o jej wartości świadczy aktualne podejście do systemów informacyjnych, według którego praktycznie nie rozróżnia się pojęć system informatyczny a system informacyjny, wspomaganie informatyczne stało się bowiem nieodłączną cechą każdego systemu informacyjnego zarządzania. Technologie informatyczne natomiast coraz częściej decydują o sprawności systemów informacyjnych. Sprawności rozumianej jako dostarczanie w odpowiednim czasie pełnej, aktualnej i wiarygodnej informacji. Niejednokrotnie jednak, pomimo dysponowania nowoczesnymi systemami informacyjnymi wspomagającymi zarządzanie decydenci odczuwają istotne braki w uzyskiwanych informacjach, które dotyczą zarówno zawartości, jak i czasu dostarczania. Spośród wielu czynników wpływających na sprawność systemu, jednym z kluczowych jest analiza potrzeb informacyjnych poprzedzająca fazę projektowania systemu informacyjnego. Nieodpowiednia analiza potrzeb informacyjnych, jej brak lub dostosowywanie („naginanie") potrzeb do systemów powodują, iż przydatność informacji generowanych przez systemy informacyjne może istotnie odbiegać od faktycznych potrzeb informacyjnych kadry kierowniczej. Szczególnymi przypadkami tego typu nieprawidłowości są przykłady dostosowywania niejako „na siłę" organizacji do określonych standardów wdrażanego systemu informacyjnego lub wdrożenie sys-

temów, z których kadra kierownicza nie potrafi odpowiednio korzystać. W tym miejscu należy odwołać się do składników kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, zaprezentowanych na początku niniejszego artykułu.

Struktura organizacyjna – charakter struktury organizacyjnej, jej większe lub mniejsze rozczłonkowanie, stopień centralizmu w zarządzaniu, styl kierowania, wywierają wpływ zarówno na potrzeby informacyjne, jak i na zakres ich wykorzystania wewnątrz organizacji. Drugi obszar wpływu wynika z faktu istnienia ścisłych związków pomiędzy strukturą organizacyjną a komunikowaniem się jej elementów składowych. Struktura określa zakres i kierunki przepływu informacji i komunikowania, a rozwój komunikacji wewnętrznej – przede wszystkim powiązań poziomych, zmusza do zmian w strukturze, procesach pracy, zachowaniach ludzi.

Dzisiaj niezbędne jest zastosowanie mieszanych (hybrydowych) struktur organizacyjnych. Żadna z klasycznych struktur – scentralizowana, zdecentralizowana czy oparta na zespołach nie może być przyjęta jako uniwersalnie najlepsza. Nie tylko, że różne firmy funkcjonujące w różnych warunkach powinny szukać dla siebie struktur optymalnych dla tych warunków, ale także ta sama firma powinna być gotowa do dynamicznej zmiany struktury w zależności od zmieniających się warunków zewnętrznych[10].

Ludzie – to zdecydowanie najważniejszy czynnik determinujący rozmiar i strukturę luki informacyjnej. Ludzie bowiem projektują, zarządzają, eksploatują, kontrolują i doskonalą cały system informacyjny zarządzania wraz z jego wszystkimi elementami składowymi. Przygotowanie merytoryczne pracowników decyduje bowiem o tym, czy system będzie efektywny. Pomimo stałego rozwoju technologii informatycznych nie da się nimi całkowicie zastąpić ludzi, w szczególności na najważniejszych etapach, jakimi są „wejście i wyjście" systemu, czyli tam gdzie informacje muszą zostać wprowadzone do systemu i tam gdzie się na ich podstawie podejmuje decyzje.

Rozwijając ten ważny społeczny element wpływający na lukę informacyjną, należy wskazać na takie determinanty jak osobowość decydenta, funkcjonowanie grup decyzyjnych oraz rodzaje i typy używanego języka.

1. Osobowość człowieka to system biologicznych i psychicznych właściwości, warunkujących organizację czynności, psychiczną tożsamość, kierunek i sposoby przystosowania się oraz twórczego przekształcania otoczenia. System ten obejmuje: postawy, przekonania i uczucia (trwałe ustosunkowania emocjonalne, motywy i potrzeby) oraz inteligencję, zdolności i temperament. Tak rozumiana osobowość może niewątpliwie rzutować na lukę informacyjną w następujący sposób:

- wpływa na percepcję (postrzeganie), oceny, wnioskowanie, nadawanie znaczenia oraz tworzenie zapotrzebowania na nowe informacje;

[10] P.F. Drucker, *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine" 1998, October 5, za T.R. Wielicki, *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Kierownictwo" 1999, nr 4, s. 19–34.

• cele przedsiębiorstwa nie zawsze są zgodne z indywidualnymi celami zatrudnionych w nim osób; jeśli nawet ludzie godzą się na określone cele przedsiębiorstwa, to nadal jednak zachowują swoje zdanie, opinie i poglądy, które uwidaczniają się w sposobie naświetlania i interpretacji faktów oraz zdarzeń, wyrażanych zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny – mogą wystąpić tzw. szumy przypadkowe; jeśli jednak ludzie tacy dysponują określoną władzą, to mogą generować tzw. szumy celowe, świadomie wprowadzane do informacji;

• „wejście" informacji do systemu informacyjnego zawsze odbywa się przy udziale osobowości ludzi;

• sformalizowane systemy informacyjne kształtują się poprzez synchronizację motywów, opinii i zachowań ludzi – członków danej organizacji.

2. Grupowe podejmowanie decyzji. Zróżnicowanie osobowości ludzi musi uwzględniać, z jednej strony, osobowość człowieka i jego indywidualny stosunek do informacji, a z drugiej strony – działania wszystkich ludzi w ramach danej organizacji powinny przyczyniać się do jej powodzenia jako całości, poprzez m.in. wspólne działania wymagające uwzględnienia zespołowych, wspólnie wypracowanych i możliwie jednolitych ocen informacji oraz procedur postępowania. Sformułowanie powyższe oznacza następujące konsekwencje:

• poza indywidualnie nadawanym znaczeniu informacji przez użytkownika w organizacji, nadawane jest jej także znaczenie zespołowe, które nie musi się pokrywać z tym pierwszym;

• oba znaczenia wymagają synchronizacji, która może być przeprowadzona albo poprzez obligatoryjne narzucenie zespołowego znaczenia informacji, albo w drodze negocjacji i ustalenia kompromisu co do obu znaczeń; znaczenie informacji (narzucone lub negocjowane) wynika z hierarchii ról i stanowisk zajmowanych w organizacji przez poszczególnych jej członków, stylu zarządzania oraz innych czynników, mówiąc ogólnie, z relacji zwierzchnictwa – podporządkowania występującej między osobami zatrudnionymi w organizacji;

• ważnym elementem dla stopnia zaspokajania potrzeb informacyjnych, szczególnie uwzględniając hierarchiczność organizacji i zróżnicowanie jej członków, jest polityka informacyjna, w szczególności sposób rozpowszechniania informacji w organizacji; praktyka pokazuje, że decydenci niejednokrotnie nie dysponują odpowiednią informacją z powodu nieodpowiedniego jej rozpowszechniania.

3. Rodzaje i typy używanego języka. Treść i forma informacji uwidacznia się w ich językowym ujęciu. Obserwacja dowolnego wycinka rzeczywistości społeczno-gospodarczej, przeprowadzana przez każdego członka organizacji, jest obserwacją rzeczywistości pozajęzykowej. Obserwacja taka może mieć charakter bezpośredni (zmysłowy) lub pośredni – tzn. opierając się na informacjach, a więc na podstawie opisu tego fragmentu rzeczywistości pozajęzykowej dokonanego w określonym języku etnicznym. Opis taki oznacza transformację rzeczywisto-

ści pozajęzykowej w rzeczywistość językową. Poprawnie przeprowadzona transformacja powinna zachować jednoznaczność dwustronną, w praktyce jednak taki warunek jest trudny do spełnienia z uwagi na występującą w języku etnicznym redundancje semantyczną (nadmiarowość znaczeniowa) używanych pojęć. Taka nadmierność wymaga eliminacji lub ograniczenia z uwagi na specyfikę systemów informacyjnych zarządzania, w szczególności wykorzystujących technologię komputerową. Formalizacja wprowadzona niejako dla systemów informacyjnych musi zakładać pełną jednoznaczność w interpretacji i zrozumieniu informacji przez wielu użytkowników korzystających z systemu.

Reasumując powyższe uwarunkowania wewnętrzne, należy zwrócić szczególną uwagę na dwa obszary, w których poszukiwać należy możliwości zmniejszania luki informacyjnej.

Pierwszy dotyczy braku odpowiednich kompetencji kadry kierowniczej, sytuacja ta występuje częściej w młodych, małych i średnich przedsiębiorstwach; w tych podmiotach główną rolę odgrywa nadal intuicja głównego menedżera, który rzadziej korzysta z rozwiniętych systemów informacyjnych lub nie zdaje sobie sprawy z aktualnych możliwości technologii informatycznych wspomagających zarządzanie, niejednokrotnie także nie jest w stanie precyzyjnie zdefiniować wszystkich swoich potrzeb informacyjnych lub egzekwować ich zaspokajania.

Drugi to sprawność systemu informacyjnego – występuje częściej w większych organizmach gospodarczych, o ile są one, głównie ze względów możliwości finansowych, w stanie zakupić i wdrożyć nowoczesne systemy, o tyle, z uwagi na występujące często w tego typu organizacjach zjawisko bezwładu organizacyjnego, nie w pełni potrafią z niego korzystać. Należy także przypuszczać, iż w trakcie prac przedwdrożeniowych dodatkowo występuje poprzednia determinanta – niedostateczne kompetencje kadry kierowniczej lub projektantów systemów – co dodatkowo obniża przyszłą wartość takiego systemu (system jest zaprojektowany niejako pod osobę, jej umiejętności, nie natomiast pod wymagania stanowiska organizacyjnego). Problemem niektórych dużych systemów jest również to, iż są produktami w dużym stopniu zestandaryzowanymi, w związku z czym wymuszają często zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które nie zawsze są zmianami pozytywnymi, a jeżeli są, to może wystąpić brak ich akceptacji ze strony pracowników.

Analiza zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących występowanie luki informacyjnej oraz wyniki badań empirycznych i obserwacje własne autora, pozwoliły zdefiniować główne problemy utrudniające dostarczanie odpowiedniej ilości i jakości informacji:

a) niezakończone procesy transformacji gospodarczej, wpływające na stosunkowo słabo jeszcze ugruntowaną w Polsce gospodarkę rynkową;

b) niezakończone procesy przekształceń własnościowych i procesy restrukturyzacyjne wielu państwowych przedsiębiorstw;

c) słaba kondycja finansowa wielu przedsiębiorstw, w szczególności brak środków na informatyzację;

d) słabo rozwinięty rynek usług informatycznych, w szczególności w stosunku do sektora małych i średnich przedsiębiorstw;

e) niska świadomość kadry kierowniczej wielu przedsiębiorstw co do możliwości stosowania technik informatycznych wspomagających zarządzanie;

f) nieumiejętne korzystanie z możliwości systemów informacyjnych już wdrożonych lub niedopasowanie tych systemów do rzeczywistych potrzeb kadry kierowniczej;

g) ogólnie niska wiedza wielu menedżerów w zakresie procesów podejmowania decyzji i definiowania potrzeb informacyjnych oraz poszukiwania źródeł informacji.

Wszystkie te problemy w kontekście postępującej globalnej konkurencji oraz zmieniających się reguł gospodarowania sprawiają, że pytanie o możliwość domknięcia luki informacyjnej w polskich przedsiębiorstwach staje się pytaniem retorycznym. W dzisiejszej pozbawionej granic gospodarce, należałoby przede wszystkim domykać swojego rodzaju lukę zdolności (kompetencji) konkurencyjnych, znacznie szerzej rozumianą, między przedsiębiorstwami polskimi a przedsiębiorstwami bardziej rozwiniętych gospodarek wolnorynkowych. Domykanie tej luki będzie musiało być równoznaczne ze zmniejszaniem luki informacyjnej.

Powyższa relacja wynika z następujących uwarunkowań, warunki otoczenia generujące w dużym stopniu problemy decyzyjne, a więc obiektywne zapotrzebowanie na informacje w gospodarce globalnej są generalnie wspólne dla większości przedsiębiorstw np. z określonej branży. Wiedza natomiast potrzebna do ich rozwiązania zależy głównie od kompetencji, doświadczenia, możliwości technicznych, finansowych, itp. konkretnych podmiotów. Z uwagi na okres funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce, w tym głównie nadal mniejsze możliwości finansowe wielu polskich przedsiębiorstw, należy przypuszczać, iż różnica między wiedzą pożądaną a dostępną jest mniejsza w podmiotach wywodzących się z gospodarek o długoletniej historii i ugruntowanym systemie wolnorynkowym niż w podmiotach polskich.

W konsekwencji powyższych próba optymalizacji luki informacyjnej, celowo użyto słowa „optymalizacja", całkowite bowiem zamknięcie z przyczyn wcześniej już omawianych wydaje się niemożliwe lub bezzasadne, powinno odbywać się poprzez osiągnięcie podstawowego celu – uzupełnianie lub zdobywanie odpowiedniej wiedzy przez organizację, w tym wszystkich jej członków. Osiągnięcie tego celu wydaje się możliwe poprzez realizację następujących celów cząstkowych:

a) wzrost ogólnej wiedzy decydentów z zakresu zarządzania, w wyniku czego zapotrzebowanie obiektywne pokryłoby się z zapotrzebowaniem subiektywnym na informacje;

b) wzrost użyteczności systemów informacyjnych zarządzania poprzez „zasilanie" ich odpowiednią (ilościowo i jakościowo) wiedzą i podnoszenie jakości procesów przetwarzających i przekazujących tą wiedzę.

Osiągnięcie natomiast tych celów mogłoby odbywać się poprzez realizację następujących kluczowych zadań:

a) położenie znacznie większego nacisku na analizę potrzeb informacyjnych przed etapami projektowania i wdrażania systemów informacyjnych zarządzania,

b) permanentne doskonalenie systemów informacyjnych;

c) przekształcenie koncepcji „organizacji uczącej się" w fundamentalną zasadę zarządzania przedsiębiorstwem;

d) wzrost wiedzy, a zatem i oczekiwań decydentów oraz realizacja powyższych zadań powinny doprowadzić do dalszego rozwoju polskiego rynku usług informatycznych.

Większość podmiotów gospodarczych tworzących współczesną polską gospodarkę to organizmy małe oraz średnie i jednocześnie stosunkowo młode. Kierujące nimi osoby niejednokrotnie nie dysponują odpowiednią wiedzą z zakresu zarządzania, o ile intuicja i przedsiębiorczość wystarczały im do rozpoczęcia działalności i funkcjonowania z powodzeniem na początku lat 90., o tyle dzisiaj, ponad 10 lat od zmiany systemu gospodarczego, te atrybuty nie wystarczają. W rozwoju przedsiębiorstw, w tym rozwoju kultury organizacyjnej i informacyjnej, trudno jest dokonywać przeskoków, takich jak w przypadku technologii informatycznych. Zmniejszanie luki informacyjnej wymaga więc paradoksalnie czasu, potrzebnego do swoistej edukacji wielu menedżerów oraz ewolucyjnego rozwoju kierowanych przez nich podmiotów.

Summary

The Barriers in closing the information gap

Article based on empirical researches and author's observations tries to answer for interesting questions for theorists and practices about possibilities of closing (optimalising) of information gap.

Author identified the main factors determine appearance of information gap in enterprises, showing the scale of their essential and possibilities of reduction their negative impact.

At the end part of article, author distinguished the main troubles in satisfy information needs in polish companies, than he tried to indicate the actions which realisation should better satisfy of this needs.