

prof. dr hab. inż. Andrzej J. WŁODARSKI
Katedra Analiz i Prognoz Bezpieczeństwa
Zakład Planowania Zintegrowanego, SGSP

DIAGNOZOWANIE NIESPRAWNOŚCI INFORMACJI W ASPEKcie JEJ PRZYDATNOŚCI W PROCESIE DECYZYJNYM

W artykule podkreślono znaczenie potrzeby informacyjnej oraz związanej z nią luki informacyjnej. Omawiając potrzeby informacyjne podkreślono ilość, jakość, zakres tematyczny oraz sposób przekazywania informacji. Występujące w tych zjawiskach nieprawidłowości, nazywane dolegliwościami lub „chorobami” informacji, przeanalizowano w dwóch płaszczyznach: informacji jako produktu i informacji jako procesu.

The article emphasizes the importance of information and related information gap. While discussing the information needs the quantity quality scope and means of transmission were stressed. Phenomena occurring in these anomalies, symptoms or information, diseases were analyzed in two ways: as a product of information and information as a process.

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w środowisku informacyjnym, w którym bardzo szybko wzrasta liczba źródeł pozyskiwania informacji, rośnie różnorodność dostępnych informacji, wzrasta intensywność strumieni informacyjnych oraz potrzeba stosowania nowoczesnych technologii informatycznych. Sytuacja taka rodzi specyficzne obszary i problemy związane z właściwym doбором i przetwarzaniem

niezbędnych informacji. Przystępując do rozwiązania tych problemów, miejmy na uwadze treść jednego z wielu aforyzmów nieżyjącego już pisarza Stefana Garczyńskiego: „Jakość życia jednostek i społeczeństwa zależy przede wszystkim od jakości przyswajanych i wykorzystywanych informacji (...) Mówi się, że informacja może czasem zastąpić inteligencję, choć inteligencja nie może zastąpić informacji (...) Tylko ignorant sądzi, że ma dość informacji, by opiniować, choć ich nie ma, i tylko głupiec sądzi, że sam dla siebie jest wystarczającym źródłem informacji”¹. Zatem, racjonalne działania w sferze informacyjnej organizacji wymagają zidentyfikowania potrzeb informacyjnych organizacji², w tym ustalenie:

- rodzaju potrzebnych informacji oraz ich cech jakościowych i ilościowych;
- cykliczności potrzeb i ich intensywności;
- stopnia niezbędności informacji;
- dających się przewidzieć zmian w zakresie tych potrzeb w czasie;
- przewidywanych grupowań i przekrojów wyników.

Potrzeby informacyjne kształtuje rodzaj rozwiązywanego zadania Q oraz wiedza i doświadczenie użytkownika U . Określane są zależnością:

$$\langle U, Q, M \rangle \Rightarrow I \Rightarrow I_u \cup L \quad (1)$$

gdzie:

U – użytkownik poszukujący informacji;

Q – zadanie (problem) rozwiązywany przez użytkownika U ;

M – metody, które U zamierza zastosować do rozwiązania zadania Q ;

I – informacje potrzebne dla użytkownika U do rozwiązania zadania Q przy stosowaniu metod M ;

I_u – informacje, które użytkownik U już ma;

L – informacje potrzebne do rozwiązania zadania Q , a użytkownik U ich nie ma.

Jak wynika z powyższego, potrzeby informacyjne I dają się podzielić na dwa podzbiory: podzbiór informacji posiadanych przez użytkownika – I_u oraz podzbiór informacji brakujących użytkownikowi – L .

¹ Garczyński S.: Z informacją na bakier. Warszawa 1984, s. 7.

² Potrzeba informacyjna to skutek właściwości człowieka, polegającej na posiadaniu informacji ze względu na prestiż, szacunek, potrzebę samorealizacji itp. Człowiek, odbierając rozmaite bodźce, zaspokaja tego rodzaju potrzeby. Są mu one potrzebne jak pokarm, woda i powietrze, a ich brak staje się nie do zniesienia.

Zbiór L nazywany jest **luką informacyjną**. Ważniejsze cechy tego zbioru:

- Luka jest zawsze „czyjąś” luką. Dotyczy konkretnego użytkownika i rozwiązywanego przez niego problemu.
- Jest zmienna w czasie: czas wpływa na treść i uwarunkowania rozwiązania zadania Q , zmienia również zasoby wiedzy użytkownika U .
- Rozmytość granic zbioru L . Niemożliwe jest jednoznaczne określenie informacji potrzebnych do rozwiązania zadania Q .
- Luka L to zbiór potrzebnych, lecz nieznanych informacji zróżnicowanych pod względem treści.

Pozyskanie informacji wypełniających lukę wiąże się z ponoszeniem odpowiednich kosztów: im luka obszerniejsza, tym koszty będą rosły wraz z dążeniem do jej wypełnienia. Od pewnego momentu ponoszenie dalszych kosztów może stać się nieopłacalne. W zachowaniu człowieka występuje hierarchizacja wszelkich potrzeb, w tym również informacyjnych. W konsekwencji lukę L informacyjną można podzielić na dwa podzbiory: podzbiór L_k **informacji koniecznych** oraz podzbiór L_p **informacji pożądaných** (uzupełniających). Im większe mogą okazać się straty z powodu podjęcia błędnych decyzji spowodowanych brakiem informacji, tym bardziej zasadne staje się dążenie do powiększenia zbioru L_k .

W różnorodności zagadnień związanych z dążeniem do zaspokojenia potrzeb informacyjnych występują pewne nieprawidłowości, nazywane dolegliwościami lub „chorobami” informacji. Tego rodzaju patologie informacyjne można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: informacji jako produktu i informacji jako procesu³. Informacja jako produkt może doznawać następujących schorzeń: nadmiaru, dwuznaczności, „anemii”, niespójności i nieodpowiedniej prezentacji. W odniesieniu do informacji jako procesu wyróżniają takie „choroby”, jak: niewiarygodność, „utrata pamięci”, dystorsja, brak sprzężenia zwrotnego i „zawał informacyjny”.

³ Podział taki przyjęli autorzy francuscy [Lesca H., Lesca E., 1995]; za Z. Martyniukiem (red.): *Zarządzanie informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie. Studia i wyniki badań empirycznych*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.

2. Niedomagania informacji jako produktu

Przeciążenie informacyjne⁴ występuje wówczas, gdy decydent otrzymuje znacznie więcej informacji niż może wykorzystać. Przeciążenie informacyjne może powodować:

- wydłużenie czasu potrzebnego na wyszukiwanie informacji,
- zwiększenie kosztów przetwarzania informacji,
- zwiększenie niespójności informacji,
- obniżenie motywacji użytkownika.

Powszechnie wiadome jest, że przeciążenie informacyjne odbija się ujemnie na jakości podejmowanych decyzji i jakości procesu decyzyjnego. Dotyczy to przede wszystkim precyzji podejmowanych decyzji oraz czasu trwania procesu decyzyjnego.

Każdy z nas niejednokrotnie wyrzucał do kosza otrzymane teksty jako zupełnie nieprzydatne z punktu widzenia wykonywanej funkcji. A ile godzin spędzaliśmy na różnego typu naradach i zebraniach, słuchając informacji, które ocenialiśmy jako całkowicie nieużyteczne?

Na tle powyższego rysują się dwie podstawowe przyczyny przeciążenia informacyjnego stanowisk kierowniczych. Po pierwsze – nie określa się precyzyjnie potrzeb informacyjnych, po drugie – brak stanowisk odpowiedzialnych za ocenę przydatności upowszechnianych informacji i eliminację informacji nieużytecznych. Precyzyjne określenie kto, kiedy i jakie informacje otrzymuje w danej organizacji stanowić powinno zatem pierwszy krok w terapii przeciążenia informacyjnego.

Inną odmianą przeciążenia informacyjnego jest dublowanie informacji na różnych nośnikach wypełnianych przez tę samą osobę lub nadmiar informacji zbędnych, które musi przyswajać sobie osoba otrzymująca kierowany do niej dokument.

Dwuznaczność informacji – występuje wtedy, gdy dana osoba może interpretować na różne sposoby tę samą informację bez możliwości ustalenia, któ-

⁴ Nadmiar informacji określaną jest niekiedy mianem redundancji, która polega na tym, że dana informacja posiada pewien nadmiar nie wpływający na wzbogacenie treści, którą niesie.

ra interpretacja jest dobra. Jej przyczyny są rozmaite, nieraz bardzo prozaiczne. Wśród nich znajdują się coraz powszechniejsze używanie różnego rodzaju skrótów, podawanie liczb bez wskazania jednostki miary, stosowanie różnego rodzaju żargonów (np. żargonu informatycznego). W zapobieganiu dwuznaczności pomagają specjalne słowniki, zawierające jednoznaczne definicje różnego rodzaju informacji, jak również zwrot informacji dwuznacznej do jej nadawcy oraz stosowanie odpowiednich nośników informacji, które wykluczają lub ograniczają ich dwuznaczność. Jednakże dwuznaczności informacyjnej najlepiej zapobiega bezpośredni kontakt nadawcy i odbiorcy – występuje wówczas możliwość natychmiastowego sprzężenia zwrotnego. Ponadto mogą być wówczas użyte różne środki ekspresji jednocześnie, np. obok głosu nadawcy, jego gesty, mimika itp.

Anemia informacyjna lub osłabienie „pola widzenia” – jest „chorobą” przeciwną do przeciążenia informacyjnego; występuje tu ubóstwo informacji, zwane też osłabieniem „pola widzenia”, czyli ilości informacji, jaką dysponuje przedsiębiorstwo na dany temat. Jeśli „tematem” będzie np. dostawca X, to wtedy mówi się o polu widzenia dostawcy X. Konkretyzacją pola widzenia jest lista informacji odnoszących się do danego tematu. Tego rodzaju lista może być bogata lub uboga i wówczas pojawia się anemia informacyjna. „Choroba” ta może mieć różne stopnie nasilenia:

- najłagodniejsza postać – informacje względnie bogate, ale częściowo zdezaktualizowane;
- stadium poważniejsze – informacje zróżnicowane, rozproszone i niekompletne; niemożliwe uporządkowanie zbiorów;
- najcięższa odmiana anemii – krańcowe ubóstwo informacji, które prowadzi przedsiębiorstwo do quasi-ślepoty.

Anemia informacyjna przybiera postać niepewności informacyjnej, jeśli w danym polu widzenia wystąpi niekompletność informacji. Należy podkreślić, iż niekompletność w zarządzaniu informacjami zawsze ma ściśle określony układ odniesienia (np. klient, produkt itp.).

Zdaniem przytaczanych autorów francuskich główną przyczyną anemii informacyjnej tkwi w stylu zarządzania. Są szefowie, którzy uważają się za intuicjonistów. Wydaje się im, że „czują” sytuacje decyzyjne bez wnikania w szczegółowe raporty, zwłaszcza jeżeli są sformalizowane. Autor artykułu nie neguje roli intuicji w podejmowaniu decyzji. Uważa jednak, że „wycucie” kierownicze może być skuteczne tylko do pewnych granic, po przekroczeniu których dochodzi

do anemii informacyjnej, stwarzającej problemy kadrze kierowniczej. Do przyczyn anemii informacyjnej zaliczyć również można nadmierne rozczłonkowanie zadań w procesie zarządzania i brak całościowego ujęcia informacji posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Przekłamanie informacyjne jest kolejnym schorzeniem informacji, występującym oprócz typowych, wyżej scharakteryzowanych „chorób” informacji. Występuje wówczas, gdy w nośniku informacji podaje się inną treść informacyjną niż to wynika z nagłówka odpowiedniej rubryki. Przykładowo, w rubryce opisanej „stopień, imię i nazwisko” zapisujemy tylko „stopień i nazwisko”. Inny rodzaj przekłamania zachodzi wówczas, gdy w jednym dokumencie, ale w różnych jego częściach, podaje się dwie różne treści informacyjne, odnoszące się do tego samego kontekstu.

Ocena jakości nośników informacji – w praktyce wykorzystywane są dwa podstawowe kryteria, a mianowicie przydatność w użytkowaniu oraz poręczność. Rozpatrywane są w odniesieniu do formularza zarówno w postaci wyjściowej, jak i formularza przekształconego w dokument.

Formularz w postaci wyjściowej jest tym przydatniejszy, im układ rubryk jest bardziej przejrzysty i logiczny, dostosowany rozmiarami do wypełniania ręcznego lub mechanicznego, skontrastowany barwnie w stosunku do tła całości itp. Jest on tym poręczniejszy, im format jest bardziej zredukowany, a układ rubryk całościowy, np. jednostronny.

W przypadku dokumentu o przydatności decyduje przede wszystkim jego czytelność, która zmniejsza się, gdy występują w nim skreślenia, litery lub cyfry nanoszone są zbyt drobnym charakterem pisma lub zbyt małą czcionką albo występuje zbyt gęste zagęszczenie danych. Podobna sytuacja występuje w przypadku odwrotnym, gdy tylko nieliczne rubryki są wypełnione. Poręczność dokumentu to przede wszystkim łatwość jego odnajdywania, manipulowania nim w użytkowaniu, wreszcie ekonomiczność archiwizowania.

Wiele formularzy tworzymy sami. Mając na uwadze ich przydatność i właściwy poziom, przyjmijmy za W.A. Bocchino [1972]⁵ kilka wskazówek pomocniczych:

- im prostszy jest układ formularza, tym łatwiej go wypełnić,
- kolejność elementów informacji powinna być logiczna,
- ilość tekstu powinna być jak najmniejsza,
- formularz powinien mieć zachęcający „wygląd zewnętrzny”.

⁵ Bocchino W.A.: Studia z prognostyki społecznej. Warszawa 1972, s. 121.

3. Niedomagania informacji jako procesu

Zaleganie informacji – stosując analizę wartości do racjonalizacji procesów informacyjnych w koncernie Simensa w Monachium ok. połowy lat osiemdziesiątych zeszłego wieku stwierdzono, że 95% czasu trwania procesów informacyjnych w tym przedsiębiorstwie to czas zalegania informacji, a tylko 5% to czas związany z ich przetwarzaniem i wykorzystaniem. Przyczyny tej epidemicznej „choroby” informacji są różnorodne. Jedną z nich jest przeciążenie informacyjne. Dotyczy to tych punktów obiegowych w procesie informacyjnym, które są wyposażone w uprawnienia decyzyjne. Inną przyczyną zalegania informacji w tych punktach jest nadmierne rozczłonkowanie procesów informacyjnych. Stwierdzona wówczas np. niekompletność informacji w komórce X powoduje konieczność ich uzupełnienia przez komórkę Y, co wpływa nie tylko na powstanie dodatkowych kosztów, ale także wydłuża czas zalegania informacji w komórce X.

„Dystorsja” informacji – termin wywodzi się od łacińskiego słowa *distortio* (wykręcenie), oznacza wadę układu optycznego prowadzącą do skrzywienia obrazu. W zarządzaniu informacją ‘dystorsja’ oznacza sytuację, w której dwie osoby (lub więcej) w różny sposób interpretują tę samą informację. Jest ona bardziej złożonym przypadkiem dwuznaczności informacji (jedna osoba w różny sposób może interpretować daną informację). „Dystorsja” informacji to świadoma lub nieświadoma deformacja informacji w trakcie jej przepływu przez kolejne punkty obiegowe.

Zawał informacyjny – rozwój takich metod zarządzania produkcją, jak JiT czy „zero stock” doprowadził do tego, że pewne produkty mogą być obecnie dostarczane nawet do najodleglejszych miejsc na świecie w ciągu zaledwie kilkadziesiąt godzin. Okazuje się, że za szybkością przepływów logistycznych nie nadążają przepływy informacyjne. Często informacja towarzysząca produktowi dociera do odbiorcy dopiero po kilku lub kilkunastu dniach. Dzieje się tak nawet w sytuacjach, gdzie informacje dobrej jakości są zlokalizowane w określonych punktach obiegowych, ale nie są w odpowiednich momentach przesyłane, tak jakby nastąpiło zatkanie kanału informacyjnego. Najczęściej jest to wynikiem braku integracji czynników: technicznego, ludzkiego i organizacyjnego. Na ogół główna uwaga skierowana jest w zarządzaniu informacjami na środki techniczne. Tymczasem okazuje się, że coraz większy wpływ na sprawność procesów

informacyjnych wywiera kultura organizacyjna, a ta zależy bezpośrednio od czynnika ludzkiego. To samo można odnieść do czynnika organizacyjnego.

Ocena jakości informacji jako procesu – jednym z podstawowych „schożeń” informacji jako procesu jest jej zaleganie. Zatem jest ona bezpośrednio warunkowana przez drożność informacyjną, wyrażaną współczynnikiem stanowiącym iloraz sumy czasów zalegania do łącznego czasu realizacji procesu. Jeśli np. suma czasów zalegania wynosi 100 godz., a łączny czas realizacji procesu 200 godz., to współczynnik drożności wyniesie 50%. Gdy współczynnik drożności równy jest zeru, mamy wtedy do czynienia z drożnością doskonałą

„Dystorsja” informacji – w przypadku informacji jako procesu – jest analogiczna do dwuznaczności informacji jako produktu. Toteż kryterium jakościowym winna być i tutaj jednoznaczność informacji, mierzona w taki sam sposób, jaki podano wyżej w trakcie omawiania mierników oceny jakości informacji jako produktu. O tym, czy występuje zawał informacyjny lub stan przedzawałowy najlepiej zorientować się na podstawie opóźnień w nadawaniu lub odbiorze informacji. Trudno tu o precyzyjną gradację opóźnień dla potrzeb oceny jakości informacji jako procesu. Można przyjąć gradację wartościującą typu: opóźnienia nieznaczne, istotne, znaczne, duże i bardzo duże.

4. Nośniki wartości dodanej informacji

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych określeń dotyczących informacji, przy czym większość autorów skupia się na wyjaśnieniu istoty informacji jako produktu, przyjmując najczęściej, że informacja stanowi treść o określonym znaczeniu o czymś, dla kogoś i ze względu na coś, wyrażoną za pomocą znaków językowych lub (i) pozajęzykowych. Za jej pomocą istnieje więc możliwość opisanego zdarzeń, stanów rzeczy czy obiektów z punktu widzenia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

W tym znaczeniu informacja jest traktowana jako szczególny rodzaj „produktu” i zarazem zasobu, powstającego w rezultacie określonej działalności. Potrzeba informacji wynika z braku występowania jakiegoś czynnika, który jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Ogólnie przyjęte jest odróżnianie informacji jako „produktu” od danych. Otóż według T. Wierzbickiego „dane są tymi elementami informacji, które traktowane

z osobna same nie posiadają wartości informacyjnej, co sprawia, że nie jesteśmy w stanie dokonać ich interpretacji, a tym samym zrozumieć opisane zdarzenie czy obiekt. Informacja w sensie produktu powstaje dopiero wtedy, gdy nastąpi takie połączenie danych w «abstrakcyjny model obiektu rzeczywistego», w rezultacie czego możliwym jest ich przekazanie i zrozumienie⁶. Można więc uznać, że informacje to dane po takiej obróbce, w wyniku której nabierają sensu, niosą określoną wiedzę i idee, umożliwiając wyciąganie wniosków i dzięki której stają się przydatne oraz mogą wpływać na jakość podejmowanych decyzji. Spełnienie tych warunków osiąga się poprzez realizację wielu działań, w rezultacie których jest się poinformowanym.

Z kolei według interpretacji spotykanych w prakseologii i teorii organizacji informacja jako proces to „splot albo pasmo zdarzeń permutacyjnych, przebiegających w czasie, ujmowane jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy”⁷. Celem tego procesu jest poinformowanie użytkownika. Uzyskuje się to poprzez dostarczenie mu aktualnej, przejrzystej, wiarygodnej i zupełnej informacji.

Zasadniczym celem procesu informacyjnego jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych danego użytkownika. Następuje to zazwyczaj w wyniku realizacji określonych działań, począwszy od pozyskania danych, poprzez ich przetworzenie, aż po przekazanie ich odbiorcy w odpowiedniej formie, miejscu i czasie. Działania te prowadzą do otrzymania odpowiedniego wytworu w postaci informacji.

Ogół czynności, składających się na proces informacyjny, przedstawiony na rys. 1, można podzielić na 4 kategorie.

Pierwsza kategoria obejmuje elementy usytuowane w samym centrum (w okręgu zarysowanym linią przerywaną). Ich realizacja tworzy lub zwiększa efekt użytkowy w procesie informacyjnym, rzutując w zasadniczym stopniu na jakość informacji jako wytworu. Można je uznać za podstawowe w procesie. Do tej kategorii zalicza się czynności:

- zbierania informacji (ZI),
- przetwarzania informacji (PI) oraz
- opracowywania nośników informacji (ON).

W **drugiej kategorii** znajdują się czynności związane z przygotowaniem, przemieszczaniem lub gromadzeniem zasobów informacyjnych. Nie tworzą one

⁶ Wierzbicki T. (red.): Informatyka w zarządzaniu. PWN, Warszawa 1981, s. 18.

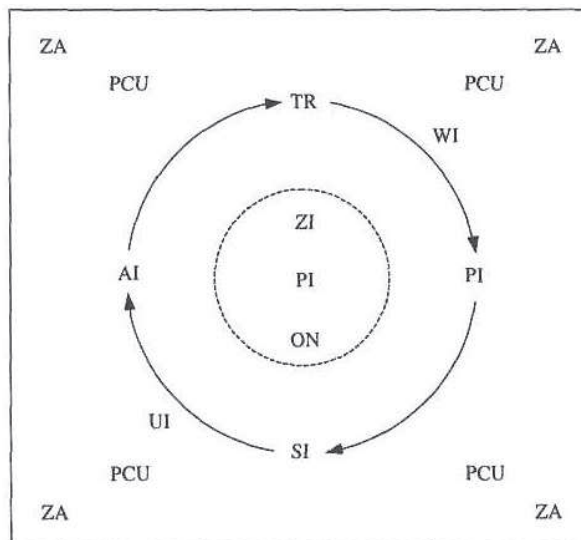
⁷ Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, s. 185.

wartości dodanej, lecz stanowią czynniki zwiększające koszt procesu. Należy zatem dążyć do stosowania najtańszych metod ich realizacji. Zalicza się do nich:

- przesyłanie informacji (PI),
- transformację informacji (TR),
- archiwizację informacji (AI) oraz
- składowanie informacji (SI).

Do **trzeciej kategorii** zalicza się czynności nie wpływające na efekt użytkowy wytworu. Należałoby je więc wyeliminować, gdyż zwiększają koszty procesu. Zalicza się tu elementy sąsiadujące z drugim okręgiem, tj.:

- wyszukiwanie informacji (WI),
- kontrolę informacji (KI) oraz
- uzgadnianie informacji (UI).



Rys. 1. Klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym według kryterium wartości dodanej

Źródło: opracowanie własne

Ostatnia grupa czynności nie tworzy wartości dodanej. Są to:

- przygotowawczo-wdrożeniowe czynności umysłowe (PCU), występujące w sytuacji „uczenia się” procesu lub w pojawienia się w nim przerw technologiczno-organizacyjnych oraz
- zaleganie informacji (ZA).

Przedstawiona klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym stanowi jedną z płaszczyzn ich diagnozy. Już sama jego rejestracja według zaproponowanej koncepcji daje obraz struktury procesu. Opis poszczególnych czynności w kategoriach czasu, miejsca, wykonawcy, technicznych środków pracy, czy nośników danych umożliwi określenie kosztów procesu. Jest też podstawą do ustalenia nieprawidłowości oraz wyznaczenia wartości procesu (W_{pi}), rozumianej jako stosunek kosztów realizacji czynności tworzących „wartość dodaną”, tj. zakwalifikowanych zgodnie z przyjętą klasyfikacją do pierwszej kategorii (K_{wd}) do kosztów łącznych realizacji wszystkich czynności (K_l) danego procesu.

$$W_{pi} = \frac{K_{wd}}{K_l} \quad (2)$$

gdzie:

W_{pi} – wartość procesu informacyjnego,

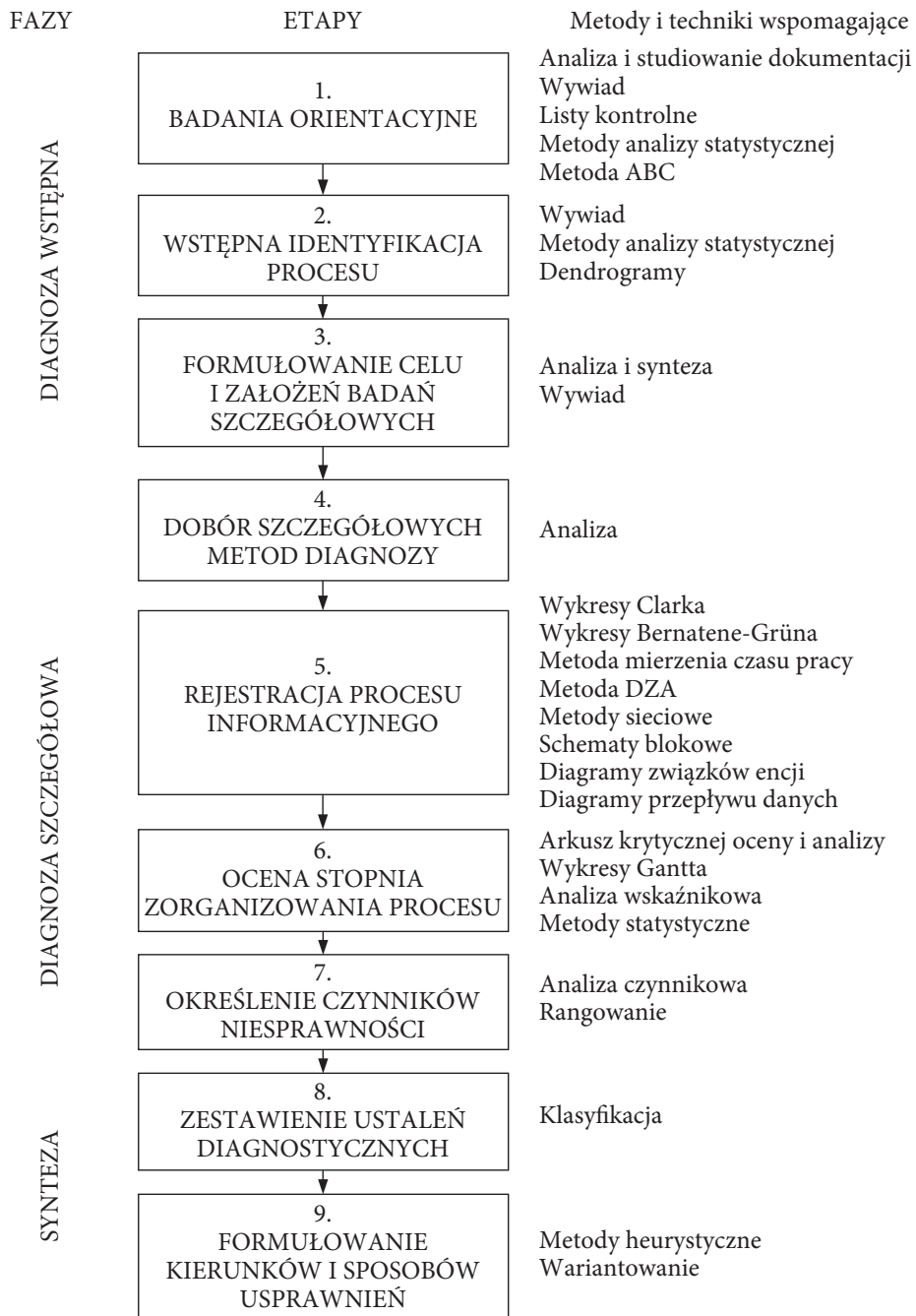
K_{wd} – koszt realizacji czynności tworzących „wartość dodaną”,

K_l – koszt łączny procesu informacyjnego.

5. Charakterystyka metody diagnozowania informacji jako procesu

Głównym celem metody diagnozowania informacji jako procesu jest ujawnienie występujących w nim niesprawności organizacyjnych, w szczególności czynników obniżających wartość procesu, zidentyfikowanie źródeł ich powstawania oraz ustalenie wpływu wykrytych nieprawidłowości na koszty, w tym koszty tracone. Proponowany ramowy tok postępowania badawczego w metodzie obejmuje trzy zasadnicze fazy (rys. 2):

1. Pierwszą fazę stanowi **diagnoza wstępna**. Składają się na nią:
 - badania orientacyjne, sprowadzające się do stwierdzenia konieczności diagnozy procesów informacyjnych,
 - ustalenia przesłanek i kryteriów wyboru przedmiotu badań oraz wyboru procesu do badań szczegółowych;
 - wstępna definicja procesu informacyjnego, z ustaleniem źródeł i technik zbierania informacji;
 - formułowanie założeń oceny procesu informacyjnego, tj. dobór cech umożliwiających ocenę, definiowanie i porządkowanie kryteriów oraz mierników oceny.



Rys. 2. Tok postępowania w diagnozowaniu informacji jako procesu
Źródło: opracowanie własne.

2. Druga faza to diagnoza szczegółowa, w skład której wchodzi:
 - dobór szczegółowych metod diagnozy, w którym uwzględnia się wyniki rozpoznania procesu oraz przyjęty system jego oceny;
 - rejestracja procesu informacyjnego, zmierzająca do ustalenia stanu faktycznego, czyli określenia czynności procesu informacyjnego, czasu i miejsc ich realizacji, struktury kanału informacyjnego itp.;
 - ocena stopnia zorganizowania procesu informacyjnego, oparta na pomiarze stanu wybranych kryteriów określających poziom „wartości dodanej”, wartość procesu i lukę organizacyjną;
 - określenie czynników niesprawności procesu informacyjnego.
3. Trzecia faza – synteza ustaleń diagnostycznych – składa się z dwóch etapów:
 - zestawienia ustaleń diagnostycznych, obejmującego porządkowanie i agregację wniosków oraz ich interpretację;
 - formułowania sposobów i oceny możliwości usprawnień.

Przedstawiona metoda polega na wskazaniu zewnętrznych i wewnętrznych warunków kształtujących proces informacyjny, ocenie doboru i uporządkowania elementów procesu w czasie i przestrzeni, zachodzących pomiędzy nimi zależności oraz formułowaniu kierunków i możliwości usprawnień. Za jej pomocą możemy określić, jak eliminować stwierdzone nieprawidłowości oraz czy zakres potencjalnych zmian technicznych, organizacyjnych i kadrowych znajduje się w zasięgu naszych możliwości.

PIŚMIENNICTWO

1. R. Borowiecki, M. Kwieciński: Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: pozyskiwanie, wykorzystywanie i ochrona. Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.
2. L. Ciborowski: Walka informacyjna. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.
3. P. Czekaj: Organizacyjne problemy zarządzania przedsiębiorstwami z kapitałem mieszanym. Wyd. AE, Kraków 1993.
4. J. Czekaj: Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie. Wyd. AE, Kraków 2000.
5. W. Flakiewicz: Zarządzanie przez informację. BMK s.c., Warszawa 1993.
6. W. Flakiewicz: Systemy informacyjne w zarządzaniu. C.H. Beck, Warszawa 2002.

7. S. Garczyński: Z informacją na bakier. IWZZ, Warszawa 1984.
8. J. Konieczny: Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach. Garmond, Poznań–Warszawa 2001.
9. J. Kozielecki: Psychologiczna teoria decyzji, wyd. II. PWN, Warszawa 1977.
10. Z. Martyniak (red.): Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych. Wyd. AE, Kraków 2000.
11. J. Oleński: Ekonomia informacji. PWE, Warszawa 2001.
12. J. Penc: Decyzje w zarządzaniu. WPSB, Kraków 1995.
13. T. Pszczołowski: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.
14. T. Wierzbicki: Informatyka w zarządzaniu. PWN, Warszawa 1981.

SUMMARY

prof. dr hab. inż. Andrzej J. WŁODARSKI

DIAGNOSE FAILURES OF INFORMATION IN TERMS OF ITS USEFULNESS IN DECISION-MAKING

The article emphasizes the importance of information and related information gap. While discussing the information needs the quantity, quality, scope and means of transmission were stressed. Phenomena occurring in these anomalies, symptoms or information diseases, analyzed in two ways: as a product of information and information as a process.