

Wpływ obniżania jakości informacji na przepływy informacyjne w przedsiębiorstwie

Wstęp

Dzisiejszy świat w każdej dziedzinie i każdym aspekcie funkcjonowania oparty jest na dostępie do informacji. Dotyczy to życia prywatnego każdego z nas (dokonujemy wyborów na podstawie zdobytej i posiadanej wiedzy, zarówno w kwestiach np. zakupu nowego proszku do prania, jak i wyboru uczelni, firmy ubezpieczeniowej itp.), a także polityki, gospodarki, nauki i kultury. Współczesność, oprócz potrzeby informacji, charakteryzuje się mnogością i łatwą dostępnością jej źródeł.

Każde przedsiębiorstwo to swoisty system zamknięty, na który jednak decydujący wpływ mają docierające z zewnątrz bodźce. Właściwy odbiór, dobór, selekcja i analiza informacji z otoczenia, stanowi o podejmowanych działaniach lub ich zaniechaniu, co może mieć kluczowe znaczenie nie tylko dla sukcesu firmy, ale nawet dla jej dalszego funkcjonowania na rynku.

Istotnym kanałem wiedzy (pozyskiwania informacji) jest jej tzw. obieg wewnętrzny, czyli pomiędzy pracownikami, a także pracownikami i kierownictwem. Tutaj również każde zaniedbanie lub niedopatrzenie może być brzemiennie w skutki i utrudnić lub wręcz uniemożliwić podjęcie właściwej decyzji.

Dopiero suma informacji zewnętrznych i wewnętrznych, właściwy ich przepływ i analiza daje decydom w przedsiębiorstwie narzędzia do świadomego i odpowiedzialnego podejmowania decyzji, zarówno tych strategicznych, jak i drobnych, a w konsekwencji do przedsięwzięcia działań, będących istotą funkcjonowania firmy.

Zarządzanie informacją w firmie

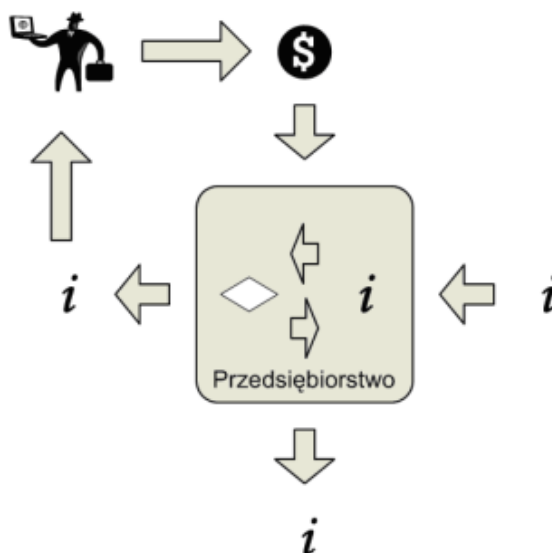
Zarządzanie to, najogólniej rzecz ujmując, takie działanie, w wyniku którego następuje osiągnięcie przyjętych celów w jak najbardziej efektywny sposób [6]. Zarządzanie informacją w firmie to wypracowanie i stosowanie odpowiedniego schematu postępowania, który jest systemem wzajemnych powiązań pomiędzy zdobytą informacją, jej analizą, podjętą decyzją, wydanym poleceniem, działaniem i jego kontrolą. Poniżej przedstawiono model przepływu informacji i decyzji, którego celem jest wyjaśnienie sposobu funkcjonowania firmy w paradygmacie dynamiki, gdy kluczowa staje się informacja konieczna dla szybkiego podejmowania wartościowych decyzji. Na potrzeby dalszych rozważań stworzono uproszczony model środowiska informacyjnego, w którym zanurzone jest przedsiębiorstwo (rysunek 1).

Zgodnie z tym schematem, informacje z otoczenia trafiają do przedsiębiorstwa. Na ich podstawie oraz na podstawie już posiadanych informacji pracownicy podejmują decyzje. W wyniku tej działalności przedsiębiorstwo emituje do otoczenia informacje, które powodują, że produkty firmy są nabywane przez klientów. W ten sposób firma otrzymuje pieniądze. Zatem można stwierdzić w skrócie, że pracownicy firmy podejmują decyzje, aby zapewnić jej konkretny zwrot z decyzji.

Informacja to wiadomość rozszerzająca naszą wiedzę o otaczającej rzeczywistości. Jednak gdyby przedsiębiorstwo mogło posiadać wszystkie informacje dotyczące jego obszaru działalności, pograżyłoby się w chaosie.

Nie wszystkie też informacje mogą być wykorzystane do podejmowania decyzji. Istotny jest ich zakres (co, jak, kiedy, kto) oraz przyswajalność. Aby można było odnieść korzyść z posiadanej informacji musi być ona:

- aktualna,
- rzetelna,
- dokładna,
- zrozumiała,
- kompletna,
- łatwo i szybko dostępna.



Rys. 1 Schemat przepływu informacji w przedsiębiorstwie a także jego otoczeniu

Źródło: [1].

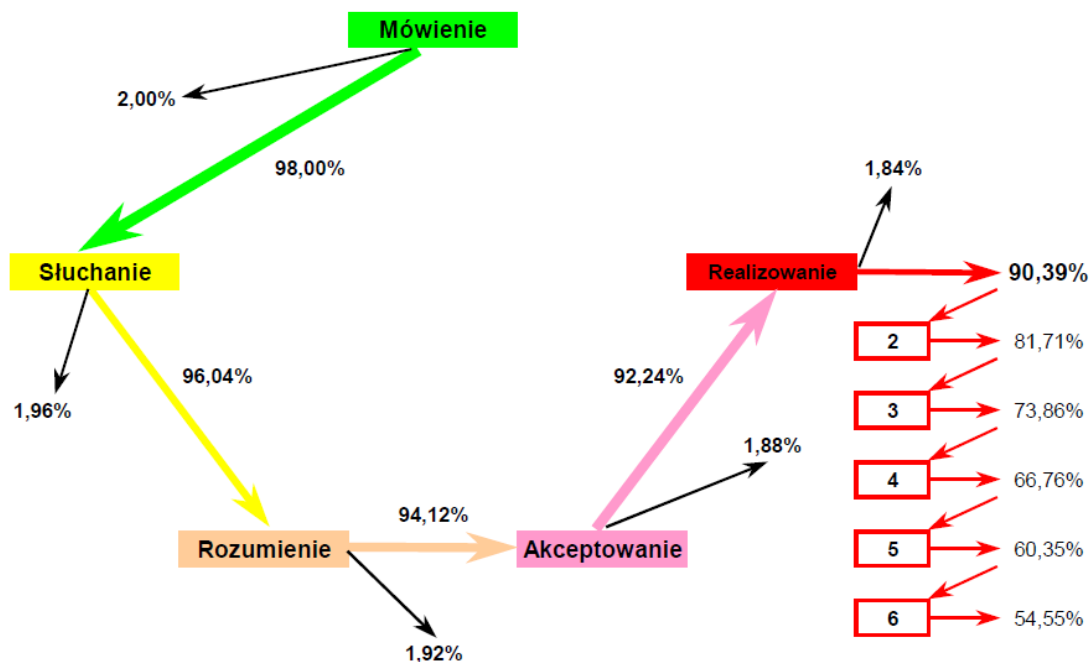
Zagrożeniem może być pojawienie się tzw. szumu informacyjnego, czyli natłoku wielu informacji o różnej wartości na ten sam temat. Różnice między nimi mogą wynikać ze zbyt małej precyzji wypowiedzi, celowo dokonywanych skrótów i uproszczeń, błędów, chęci manipulacji. Im bardziej skomplikowany problem, tym częściej pojawiają się błędy. Aby wyeliminować informacje nieprawdziwe konieczna jest weryfikacja, czyli sprawdzenie. Może się to odbywać poprzez uzyskiwanie opinii od kompetentnych rzeczoznawców, albo samodzielne sprawdzenie poprawności informacji w materiałach źródłowych (np. zbiorach przepisów prawnych). Następnym etapem jest selekcja napływających informacji, czyli ocena ich przydatności dla firmy, jej branży, rynku funkcjonowania, typu prowadzonej działalności.

Informacje kierownik lub właściciel firmy może zdobywać sam lub poprzez podległych pracowników. Niekiedy wykorzystuje się do tego firmy zewnętrzne (outsourcing). Proces selekcji i analizy informacji podejmuje kierownik lub właściciel firmy sam lub we współpracy z kadra kierowniczą niższego szczebla, która z kolei może wcześniej zlecać analizy częściowe podległym pracownikom. Decyzje, w zależności od ich rangi i skali, a także wielkości przedsiębiorstwa, kierownik, właściciel, kadra zarządzająca podejmują sami bądź cedują je na podległych pracowników.

Decyzja jest świadomym wyborem, dokonywanym przez decydentów w firmie (różnego szczebla), pomiędzy różnymi wariantami rozwiązania problemu. Podjęcie decyzji pozwala na wydanie konkretnych poleceń poprzez określenie szczegółowych zadań dla wykonawców. Muszą być one prawidłowo sprecyzowane, bowiem niejasne i nieprecyzyjne mogą spowodować działania niezgodne z przewidywaniami.

Działanie jest konsekwencją wydanego polecenia, poprzez działanie następuje realizacja zadania. Kontrola polega na porównywaniu faktycznych rezultatów działania z przyjętymi założeniami. Powinna być ona prowadzona na każdym etapie działania, aby jak najszybciej wychwycić nieprawidłowości. Kontrola staje się także źródłem informacji (wewnętrznych), które mogą być wykorzystane w procesie podejmowania decyzji.

Informacja przepływając w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa jest z natury obciążona dużymi szumami informacyjnymi, przy czym szumy te narastają lawinowo w przetwarzaniu informacji, ukazuje to rysunek 2.



Rys 2. Przepływ informacji w przedsiębiorstwie – straty informacji

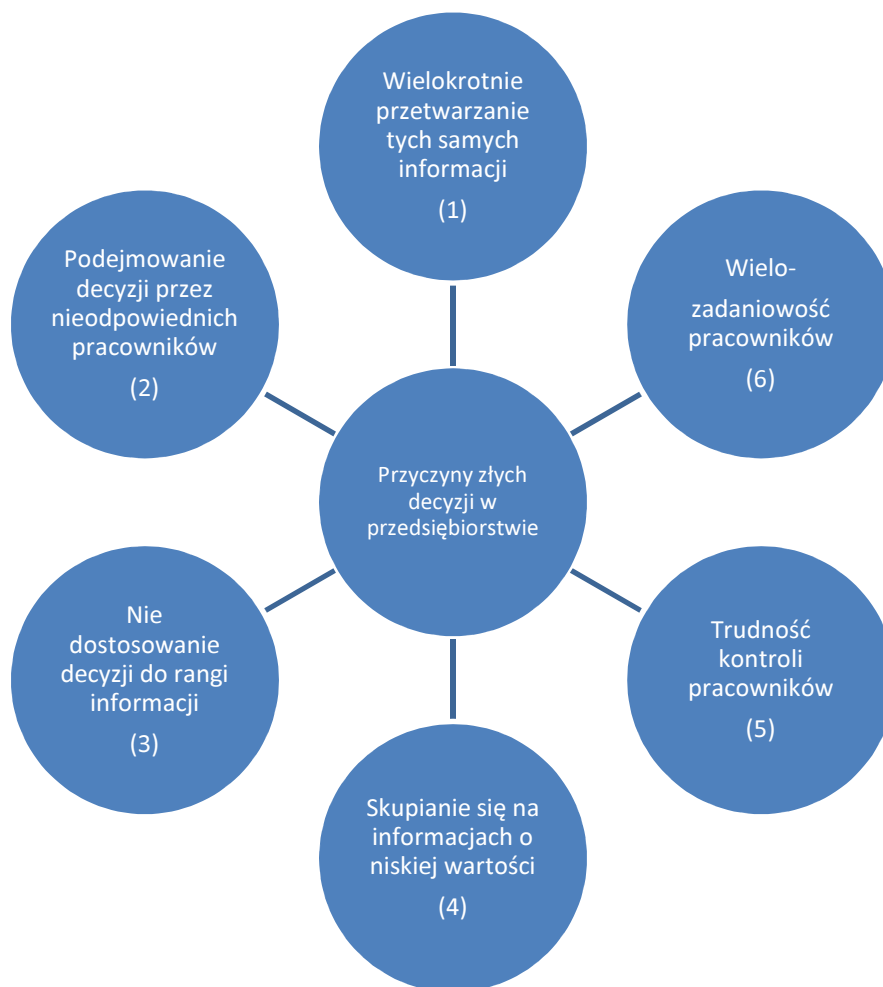
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5].

Podejmowanie „złych” decyzji w firmie

Nie wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie (bez względu na ich rangę i szczebel podejmowania) są dla niego najlepsze lub choćby korzystne. Przyczyn tego można upatrywać m.in. w następujących zjawiskach:

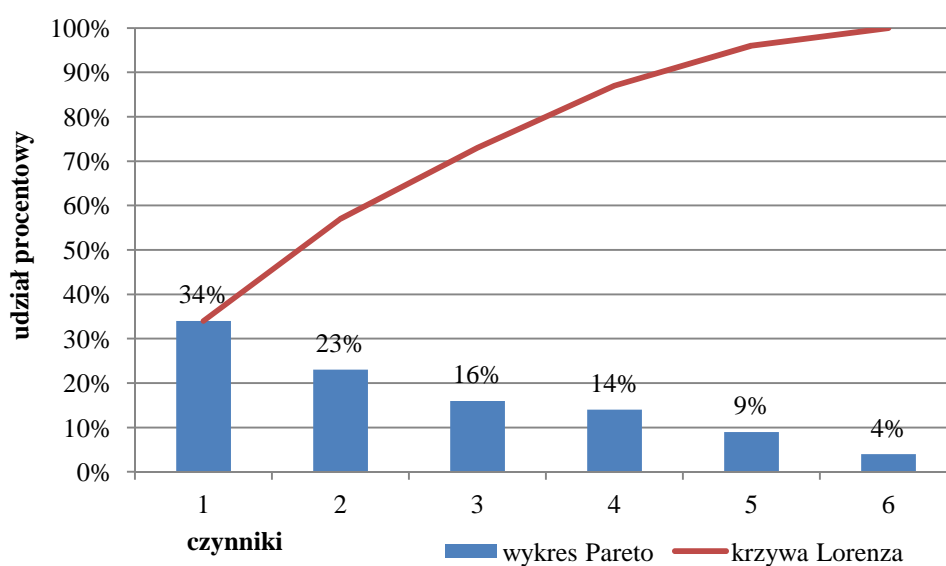
1. Podejmowanie decyzji przez pracowników, którzy nie dysponują odpowiednimi informacjami oraz gromadzenie informacji przez ludzi, którzy nie podejmują na ich podstawie decyzji. W pierwszym przypadku rośnie ryzyko podjęcia nieoptymalnej decyzji. W drugim ponoszony jest koszt informacji, który nie przekłada się na zwrot z decyzji.
2. Brak pewności decydentów co do rangi i wartości decyzji podjętych na podstawie nabywanych informacji. Decydentom brak informacji o koszcie i czasie koniecznym do poniesienia, aby nabyć informacje określonej wartości. To oznacza, że z braku danych często podejmują nieoptymalne decyzje, a także poświęcają zasoby firmy na niewłaściwe informacje.
3. Nadmierne skupianie się na informacjach łatwo dostępnych, mimo że niekiedy o niskiej wartości. Decydenci zaprzestają poszukiwań informacji, jeżeli nie spodziewają się, że dodatkowy wysiłek zostanie skompensowany odpowiednim wzrostem ich wartości.
4. Trudność kontroli czasu i kosztu poświęcanego przez pracowników na nabycie informacji o określonej wartości. Przedsiębiorstwo ma często trudność z określeniem, czy pracownik jest efektywnym decydem, czy nieefektywnym, tj. czy dany pracownik mógłby określić decyzję o podjęciu szybciej i taniej. Przykładowo niekiedy przyjmuje się, że im więcej czasu poświęci się zdobyciu informacji i im wyższy poniesie się przy tym koszt, tym pewniejsza i bardziej wartościowa będzie decyzja podjęta na jej podstawie, jednak ta reguła nie zawsze się sprawdza.
5. Wielozadaniowość pracowników. W jej efekcie pracownicy najczęściej skupiają się na podejmowaniu tych decyzji, z których są rozliczani, nie zaś tych, które przynoszą firmie faktyczną wartość. Ponadto podejmowanie wielu decyzji w krótkim czasie wymaga od pracowników czasu poświęconego na „przestawienie się” z jednej na drugą.
6. Poświęcanie czasu i pieniędzy na wielokrotne przekazywanie tych samych informacji w grupie ludzi i uzgadnianie decyzji do podjęcia, gdy jednocześnie nie wpływa to na jej wartość i trafność. Takie zjawisko pojawia się szczególnie wtedy, gdy grupa pracowników nie jest zintegrowana i nie ma ustalonej ścieżki podejmowania decyzji, np. w momencie pojawienia się nagłego zagrożenia. Wówczas wielokrotnie analizuje się te same informacje i rozważa te same warianty działania.

Rysunek 3 przedstawia schemat przyczyn „złych” decyzji w przedsiębiorstwie.



Rys. 3. „Złe” decyzje w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5].



Rys 4. Diagram Pareto – Lorenza czynników złych decyzji w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5].

Najwięcej złych decyzji w przedsiębiorstwie wynika z wielokrotnie przetwarzanych tych samych informacji, zaś najmniej problemów stwarza wielozadaniowość pracowników. Wynika to z kwalifikacji pracowników zatrudnionych przez przedsiębiorstwo. Jednak te same informacje przetwarzane są wielokrotnie przez różne działy i osoby co powoduje konflikty interesów i wyników przetworzenia informacji.

Sposób usprawnienia przepływu informacji

Konieczność usystematyzowania i usprawnienia przepływu informacji, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, w przedsiębiorstwie wzrasta wraz z liczbą zatrudnionych pracowników. Im więcej osób zaangażowanych jest w obieg informacji, tym większe jest ryzyko chaosu i bałaganu. Paradoksalnie problem ten dotyczyć może w większym stopniu małych i średnich firm, które nie mają wypracowanych zasad postępowania w tym zakresie i wdrożonych odpowiednich systemów.

Bałagan to nie jedyny problem w procesie właściwego przepływu informacji. Bardzo istotna jest wiedza, komu należy przekazać zdobyte informacje. Z tego przedsiębiorcy i ich pracownicy często nie zdają sobie sprawy i w rezultacie przekazują albo wszystko, albo nic. W ten sposób w firmie funkcjonują osoby ze zbyt małą lub zbyt dużą wiedzą, co utrudnia lub uniemożliwia podejmowanie trafnych decyzji. Wynika z tego, że aby przekazać drugiej stronie odpowiednie dane, potrzebna jest wiedza, że są one jej potrzebne.

W usprawnieniu przepływu informacji w firmie, a tym samym poprawie sprawności i efektywności jej działania pomocne mogą być [2]:

- 1) stworzenie schematu organizacyjnego firmy, czyli swego rodzaju mapy, kto z kim pracuje i komu podlega; powinien on być pierwszym wskaźnikiem, gdzie szukać informacji i komu ją przekazać;
- 2) regularne spotkania kierownictwa z pracownikami (na różnych szczeblach);
- 3) racjonalizacja obiegu dokumentów w firmie, zmniejszenie biurokracji, uproszczenie procedur;
- 4) sprawdzanie wiarygodności informacji u jej źródeł; otwarte ogłaszanie nawet złych wiadomości (walka z plotką, zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną);
- 5) właściwa koordynacja informacji otrzymywanych i przekazywanych dalej;
- 6) staranna selekcja posiadanych informacji, precyzyjne decydowanie komu jaką informację przekazać, które informacje zachować dla siebie;
- 7) jasny podział kompetencji pracowników i stopnia ich odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania;
- 8) delegowanie uprawnień na podległych pracowników do zbierania i analizowania, a następnie podejmowania decyzji i działań niższej rangi;
- 9) stworzenie systemu (lub po prostu zbioru zasad) monitoringu i kontroli zbierania i przetwarzania informacji oraz podejmowania na ich podstawie decyzji.

Posumowanie

Chcąc świadomie kształtować działalność swojej firmy, warto pamiętać o roli informacji. Informacja to możliwość wykorzystania zasobów i wiedzy pracowników, lepszego poznania rynku i potrzeb klienta, a tym samym usprawnienia działania przedsiębiorstwa, wzmocnienia jego pozycji, zwiększenia konkurencyjności. Współczesny świat opiera się na informacji, nowoczesna firma musi umieć z niej korzystać i właściwie nią zarządzać. Przedsiębiorstwo chcąc dbać o bezpieczeństwo informacji powinno wziąć także pod uwagę straty informacji oraz odpowiednie delegowanie uprawnień. Zlekceważenie rangi informacji lub podejmowanie decyzji przez nieodpowiednich pracowników może zagrażać bezpieczeństwu lub nawet istnieniu przedsiębiorstwa. Niewiele przedsiębiorstw ma świadomość jak wiele informacji „zostaje zagubionych” z powodu wielości przetwarzanych informacji. Analiza została przeprowadzona na podstawie danych opracowanych przy powstawaniu polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa branży metalowej.

Streszczenie

W artykule przedstawiono sposób funkcjonowania przepływów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo to zamknięty system, ale działają na nie bodźce zewnętrzne i wewnętrzne. Zarządzanie informacją w firmie to wypracowanie i stosowanie odpowiedniego schematu postępowania, który jest

systemem wzajemnych powiązań pomiędzy zdobytą informacją, jej analizą, podjętą decyzją, wydanym poleceniem, działaniem i jego kontrolą. Artykuł opisuje także straty informacyjne w przedsiębiorstwie, a więc jakość przetwarzania informacji. Mając świadomość strat przedsiębiorstwo może zaplanować budowę polityki bezpieczeństwa informacyjne.

Influence of reducing the quality of information on the flows of information in the enterprise

Abstract

This paper presents the operation of the flow of information across the enterprise. The company is a closed system, but does not act on the external and internal stimuli. Information management in the company to develop and use appropriate scheduling procedure, which is a system of mutual relations between the acquired information, its analysis, the decision that issued the command and control operation. The article describes the loss of information in the enterprise, and thus the quality of information processing. Being aware of the losses the company can plan the construction of information security policy.

Literatura

- [1]. Kifner T. *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*, Helion, Gliwice, 2008.
- [2]. Kotulski Z. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach szczególnej konkurencji*, Olsztyn, 2002.
- [3]. <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/20/id/437>, 8.07.2012.
- [4]. <http://zarzadzanie-produkcja.wip.pl/lean-management/analiza-przeplywu-informacji>, 8.07.2012.
- [5]. Materiały przedsiębiorstwa – Polityka bezpieczeństwa przedsiębiorstwa.
- [6]. <http://krzeszewski.kis.p.lodz.pl/IwZE/Wyklady/Zarz%B9dzanie.pdf>, 8.07.2012.