



ALINA PAKLERSKA

WSGE University of Applied Sciences
in Józefów, Poland

ORCID iD: 0000-0001-7251-9520

ROLA INFORMACJI W PROCESIE DECYZYJNYM WSPÓŁCZESNYCH WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH. ANALIZA PORÓWNAWCZA STRUKTUR SIECIOWYCH I HIERARCHICZNYCH

THE ROLE OF INFORMATION IN THE DECISION-MAKING PROCESS IN MODERN ORGANIZATIONS. COMPARATIVE ANALYSIS OF NETWORK AND HIERARCHICAL STRUCTURES

ABSTRACT

Objective: *The main objective of the author is to attempt to answer the question of whether information, regardless of the type of organizational structure, always plays the same role in decision-making processes. Verification of the affirmative hypothesis led the author to construct models of the impact of the relationship between knowledge, skills, and motivation on decision-making processes. The intermediate goal was therefore to identify the segments of information resources that make up the decision-making process.*

Research methods: *Knowledge about the role of information in decision-making processes in the social sciences is largely created by cyberneticists and communication scientists. Their research is interdisciplinary in nature, which promotes a holistic approach to these issues. Attempts to verify information theory are still rare. Therefore, the study of the processes described within their framework requires reference to at least several different discourses. The author of the article has made a systematic comparison of the decision-making processes taking place in hierarchical and network organizations. In doing so, she analyzed two comparative criteria: the course of the decision-making process and the flexibility of the organizational structure. The study analyzed the literature on the subject (using the narrative review method) with the use of synthesis and reduction methods.*

Results and conclusions: *The author clarifies selected functional aspects related to understanding the role of information in the decision-making process. This is important, given the technological changes that have had a disproportionate impact on contemporary organizations. It's also a sign of the times that existing paradigms seem to leave more questions than answers, both in management science and in science in general. Therefore, in view of these changes, the author has put forward her own proposals for understanding the decision-making process and has developed a cognitive model of this issue, in which she describes the mechanisms of decision-making.*

Discussion: *The author briefly describes the impact of contemporary technological changes on the functioning of organizations. They're increasingly undergoing structural transformations in order to optimize decision-making processes. The author's idea was therefore to take a holistic view of the essence of decisions and the role of information in shaping them. As a result, she also made several recommendations in the article on improving decision-making processes in the face of new structural changes.*

KEYWORDS: *decision-making process, network organizations, the role of information, hierarchical organizations, the impact of technological changes on organizations*

STRESZCZENIE

Cel: W artykule za cel postawiono próbę odpowiedzi na pytanie, czy informacje, bez względu na rodzaj struktury organizacyjnej, pełnią zawsze te same funkcje w procesach decyzyjnych. Weryfikacja twierdzącej hipotezy została oparta na budowie modeli oddziaływania relacji między wiedzą, umiejętnościami i motywacją na procesy decyzyjne. Celem pośrednim było natomiast wskazanie segmentów zasobów informacyjnych tworzących proces decyzyjny.

Metody badań: Wiedzę o roli informacji w procesach decyzyjnych w naukach społecznych w największej mierze kreują cybernetycy i komunikolodzy. Ich badania przyjmują interdyscyplinarny charakter, co sprzyja budowaniu holistycznego ujęcia tych zagadnień. Nadal rzadko podejmowane są próby weryfikacji teorii informacji. Dlatego też badanie opisywanych w ich ramach procesów wymaga sięgania do co najmniej kilku różnych dyskursów. Dokonano systemowego zestawienia przebiegu procesów decyzyjnych zachodzących w organizacjach hierarchicznych i sieciowych. Poddano przy tym analizie dwa kryteria porównawcze: przebieg procesu decyzyjnego i elastyczność struktury organizacji. W badaniu przeprowadzono analizę literatury przedmiotu w formie przeglądu narracyjnego, opierając się na metodach syntezy i redukcji.

Wyniki i wnioski: Doprecyzowano wybrane aspekty funkcjonalne związane z rozumieniem roli informacji w procesie decyzyjnym. Jest to istotne, zważywszy na przemiany technologiczne niepominięte oddziałujące na współczesne organizacje. Znakiem czasu jest również fakt, że dotychczasowe paradygmaty zdają się pozostawiać więcej pytań niż odpowiedzi, zarówno na gruncie nauk o zarządzaniu, jak i nauki w ogóle. Dlatego też w perspektywie tych przeobrażeń zgłoszono własne propozycje rozumienia procesu decyzyjnego i opracowano model poznawczy tego zagadnienia, w którym opisano mechanizmy tworzenia decyzji.

Omówienie: Krótko opisano oddziaływanie współczesnych przemian technologicznych na funkcjonowanie organizacji. Coraz częściej dokonują one przekształceń strukturalnych w celu optymalizacji procesów decyzyjnych. Zasadniczą ideą postawioną w opracowaniu jest holistyczne ujęcie istoty decyzji i roli informacji w jej kształtowaniu. W efekcie w artykule wskazano też kilka rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów decyzyjnych w obliczu nowych strukturalnych przeobrażeń.

SŁOWA KLUCZOWE: rola informacji, proces decyzyjny, organizacje sieciowe, organizacje hierarchiczne, wpływ przemian technologicznych na organizacje

WSTĘP

Przejawem dostosowywania się współczesnych organizacji do zmieniających warunków rynkowych i społecznych jest rosnące zainteresowanie decydentów procesami przeobrażeniowymi. Na sytuację tę oddziałują dwa rodzaje uwarunkowań. Z jednej strony są to zdominowane przez czynnik technologiczny interakcje organizacji z otoczeniem zarówno gospodarczym, jak i społecznym, politycznym, czy kulturowym, a z drugiej zaś *możliwości wprowadzenia nowych, oryginalnych rozwiązań w strukturze wewnętrznej, zdolnych do wykorzystania możliwości i pokonania zagrożeń wynikających z przemian otoczenia* (Kałkowski, Wysocki, 2014, s. 340).

Innymi słowy na zmiany te oddziałuje nieustanny przepływ informacji wewnątrz i z zewnątrz organizacji. W układach hierarchicznych (szczególnie tych o autorytarnym charakterze przywództwa) transmisję informacji degenerują ograniczenia strukturalne, przede wszystkim centralizacja i asymetria zasobów. Dlatego też na wzrost zainteresowania sieciowym charakterem układu organizacji mają wpływ jego korzystne cechy (Kozień, 2010, s. 131):

- postrzeganie wiedzy jako kluczowego zasobu (otwarcie na jej poszukiwanie i ochronę);
- decentralizacja decyzji;
- nieograniczona samoedukacja członków;
- globalizacja;
- dążenie do zmniejszania asymetrii zasobów informacji;
- model zatrudnienia portfelowego (*portfolio working*), polegającego na samozatrudnieniu w więcej niż jednej organizacji.

Różnią się one od tradycyjnych hierarchicznych organizacji, tworząc nową strukturę poprzez konfiguracje wchodzących w ich skład członków, przy czym układy zależności pomiędzy nimi zmieniają się dynamicznie, przede wszystkim pod wpływem czynników zewnętrznych (Kozień, 2010, s. 131).

Za sprawą internetu i nowych technologii organizacje sieciowe cechują się otwartością, a częstotliwość kontaktów ich członków zależy od bieżących wspólnych celów. Wszelkie działania i decyzje w takich strukturach opierają się natomiast na kapitale intelektualnym (Kozień, 2010, s. 131). Z uwagi na te

zalety organizacje sieciowe odgrywają dziś czołową rolę zarówno w polityce (np. WHO, NATO czy UNICEF), jak i w gospodarce (np. Apple, Microsoft, Amazon itd.). Manuel Castells wskazywał, że sieć *jest wysoce dynamicznym, otwartym systemem podatnym na innowacje bez narażania na szwank swej równowagi*, przez co stanowi odpowiedni instrument działalności *wspólnot politycznych nastawionych na natychmiastowe przetwarzanie nowych wartości i nastrojów społecznych* (Castells, 2007, s. 468).

Rozpatrując wskazane cechy organizacji sieciowych, w dalszej części artykułu, na podstawie **metody syntezy i redukcji**, przedstawiono najważniejsze aspekty zastanego stanu wiedzy. Zweryfikowano hipotezę logiczną, wskazującą, że skoro procesy przepływu informacji w organizacjach sieciowych i hierarchicznych różnią się od siebie w najważniejszych obszarach, to intuicyjnie można byłoby założyć, że same informacje będą w nich odgrywały odmienne role. W efekcie uzyskano **odповідź na pytanie**, czy rzeczywiście jest to uzasadnione przekonanie.

Analiza porównawcza procesów decyzyjnych zachodzących w organizacjach sieciowych i hierarchicznych skłania również do złożenia czytelnikowi propozycji autorskiej koncepcji relacji zachodzących między komponentami decyzji.

POSTĘP WYZNACZA TECHNOLOGIA

W środowisku organizacyjnym zmiany są nieuniknione, a wręcz stały się zjawiskiem naturalnym (Szejniuk, 2016, s. 195). Niepomierne wpływy na współczesną organizację ma rozwój nowych technologii. *Różnorodne typy narzędzi i środków IT aktywują platformę wirtualną, tworząc warunki dla niskokosztowej i nieskomplikowanej kooperacji w globalnym środowisku sieciowym* (Dziembek, 2009, s. 304). Sprawia to, że rozwiązania IT stają się na tyle powszechne, funkcjonalne i ustandaryzowane, że pozwalają członkom organizacji (często o zróżnicowanym potencjale) na wspólną realizację działań (Dziembek, 2009, s. 305). Wskazaną ewolucję obrazują chociażby następujące fakty (Rayport, Sviokla, 1994, s. 141–150):

- fizyczną wymianę dóbr zastąpiła wymiana informacji (*content*),
- kontakt osobisty zastąpiła komunikacja o charakterze interaktywnym lub maszynowym (*context*).

Transformacja technologiczna kieruje dziś badaczy i praktyków w stronę redefinicji współczesnych schematów procesów organizacyjnych, tak aby te znaczące przemiany stały się szansą rozwojową, a nie jak dzieje się powszechnie, tylko przyczyną podejmowania inicjatyw przeobrażeniowych (Gumowska, Zaskórski, 2024, s. 144).

Skutki postępu technologicznego nie zawsze są korzystne dla organizacji sieciowych. Są one coraz bardziej uzależnione od prawidłowego działania technologii telekomunikacyjnych. Dlatego też *systemy informatyczne łączące partnerów w organizacji muszą być niezawodne i dostępne dla nich bez przerwy. Każda awaria, braki łączności czy zasilania zakłócają i/lub zniekształcają przebieg informacji w sieci powiązań. Systemy te są układem krwionośnym organizacji wirtualnej. Jeśli nie jest on w pełni sprawny, zagraża istnieniu całej sieci powiązań* (Mirowski, 2011, s. 63). Stąd jednym z najważniejszych wyzwań związanych z wirtualizacją przestrzeni biznesowej jest utrzymanie efektywnej komunikacji pomiędzy członkami organizacji. Brak fizycznej obecności może bowiem skutkować – w najlepszym przypadku – np. wewnętrznymi nieporozumieniami.

Kluczowymi aspektami strategii transformacji cyfrowej są zatem integracja nowoczesnych technologii, redefinicja sposobu tworzenia wartości dla klientów i partnerów, dostosowanie struktury organizacyjnej oraz optymalizacja mechanizmów finansowych. *Zintegrowane podejście do tych obszarów umożliwia spójne wdrożenie cyfryzacji, eliminując fragmentaryczne inicjatywy, które mogą prowadzić do niespójności operacyjnej i ograniczonej efektywności wdrażanych zmian* (Jopkiewicz, 2025, s. 137).

CHARAKTERYSTYKA SIECIOWEGO PODZIAŁU RÓL W ORGANIZACJI

Jak już zostało zaznaczone we wstępie, członkowie organizacji sieciowej dzielą się kapitałem intelektualnym, czyli **wiedzą i umiejętnościami**. Partycypują również we wspólnym ryzyku. Dlatego też w organizacji sieciowej, pomimo luźnych powiązań między członkami, powinien działać podmiot koordynujący pracę układu (Kozień, 2010, s. 131).

W organizacjach sieciowych jedną z konstytutywnych cech jest płynność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Warto jednak zauważyć,

że pozbawiona jakiejkolwiek hierarchii organizacja nie ma w swojej strukturze ośrodków uprawnionych do wydawania i egzekucji decyzji centralnych (Cabała, 2005, s. 37), kluczowych w momencie wystąpienia zagrożeń dla całego układu. Ponadto swoistą wadą sieciowych struktur organizacyjnych jest wolniejszy, niż w przypadku układów hierarchicznych, proces podejmowania wspólnych decyzji. Dzieje się tak, ponieważ każdy członek organizacji sieciowej ma pewną (ograniczoną) autonomię względem pozostałych. Mocnymi stronami struktur sieciowych są jednak (Łobos, 2005, s. 161–192):

- elastyczność sprzyjająca ich przeobrażeniom mającym na celu dostosowania się do zmiennych warunków zewnętrznych;
- wewnętrzna spójność oparta na wzajemnym zaufaniu, która korzystnie oddziałuje na jakość relacji międzyorganizacyjnych;
- siła i dynamika podejmowanych działań na podstawie ww. cech.
- Według Harolda Jacka Leavitta każda organizacja jest ustrukturyzowanym, czyli w pewien sposób uporządkowanym systemem charakteryzującym się (Leavitt, 1965, s. 1145):
- zadaniami, których realizacja opiera się na przeprowadzeniu mniejszych zadań (operacji);
- aktorami (ludźmi i kapitałem, który wnoszą do organizacji);
- technologiami, czyli wynalazkami służącymi bezpośredniemu rozwiązaniu problemów (zarówno maszynami, jak i oprogramowaniem);
- strukturą (m.in. komunikacyjną, podziałem władzy itd.).

Warto odwołać się w tym miejscu wprost do klasycznego ujęcia Mariana Mazura, w którym również wskazuje on na nieodzowność podziału zadań w układzie (Mazur, 1996, s. 134–137). W strukturach sieciowych wyróżnia on sześć podstawowych podsystemów: receptory, efekторы, homeostat, alimentator i korelator oraz zachodzące pomiędzy nimi relacje: naprężenia, obciążenia, refleksji i emocji, które pełnią następujące funkcje (Rychlik, 2012, s. 2–4):

1. Receptory odczytują dane pochodzące z układu oraz z otoczenia. Są to swoiste *wejścia informacyjne*, które przetwarzają informację w relacji z korelatorem. W konsekwencji współdziałanie tych podsystemów prowadzi do ukierunkowania reakcji na informację, czyli sprzężenia zwrotnego.

2. Efektory realizują procesy sprzężenia zwrotnego. Są to podsystemy wykonujące pracę świadczącą o tym, że układ działa prawidłowo.
3. Homeostat aktualizuje cały system. Wysyła polecenia efektorom, natomiast informacje pobiera z akumulatora (poprzez tzw. naprężenie) i korelatora (za sprawą *refleksji*). Na bieżąco realizuje on funkcje regulujące dla całego układu. Jego zadaniem jest niwelowanie wpływu czynników wytrącających system z równowagi funkcjonalnej i wzmacnianie pożądaných oddziaływań poprzez odpowiednią regulację siły sprzężenia zwrotnego.
4. Alimentator pobiera z zewnątrz energię i materię niezbędną do wykonywania pracy przez cały system.
5. Akumulator przetwarza i przechowuje energię i materię pobraną przez alimentatora. Gdy układ zostaje odcięty od źródeł zasilania, działa on podobnie do powerbanku. Akumulator zdaniem autora tej teorii *obciąża* homeostat.
6. Korelator przechowuje informacje pobrane przez receptory i odpowiada za uczenie się systemu. Oddziaływanie korelatora na homeostat Marian Mazur nazywa *emocją*.

System taki jest autonomiczny, gdy *posiada zdolność samoregulacji i samopodtrzymania swojego istnienia*. Obydwa te wymagania są spełnione, gdy zachodzące w systemie procesy informacyjne i energetyczne są sprzężone ze sobą w sposób zapewniający utrzymanie równowagi funkcjonalnej systemu, a więc jego trwanie, *pomimo zagrażających temu sprzężeniu zakłóceń* (Rychlik, 2012, s. 2). Zatem organizacja sieciowa działa prawidłowo, gdy każdy z jej członków wypełnia swoje role i funkcje zgodnie z przeznaczeniem, np. prerogatywami przyjętymi w umowie o partnerstwie lub współpracy. Poziom zaangażowania członków systemu i siła ich współpracy mogą się jednak od siebie różnić w zależności od przyjętych w takiej umowie założeń. Dlatego też w literaturze przedmiotu wskazywane są różne typologie struktur sieciowych. Na przykład Jean Brilman wymienia organizacje (Brilman, 2002, s. 426–427):

- zintegrowane, gdy centrala sieci wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie członków;
- sfederowane, gdy układ jest podzielony na względnie autonomiczne zespoły zadaniowe;

- kontraktowe, gdy członkowie czerpią ze wspólnego kapitału intelektualnego, ale suwerennie podejmują decyzje dotyczące tylko ich samych;
- stosunków bezpośrednich, gdy płaszczyzną i zarazem celem współpracy jest po prostu komunikacja.

ZAUFIANIE SPAJA STRUKTURY SIECIOWE

Według Manuela Castellsa *topologia wyznaczona przez sieci wykazuje, że dystans (lub intensywność i częstość interakcji) między dwoma punktami (lub pozycjami społecznymi) jest krótszy (lub częstszy czy bardziej intensywny) jeśli oba punkty są węzłami w sieci, niż gdyby nie należały do tej samej sieci* (Castells, 2007, s. 468). Oznacza to, że o mocy spajającej strukturę decydują *de facto* potencjały wszystkich relacji zachodzących między jej członkami. Od zdolności tych układów zależy wydajność i elastyczność organizacji (Dewalska-Opitek, Velez Nunez, 2022, s. 254).

Warto zauważyć, że jej członków do partnerskiej współpracy motywują trzy czynniki: wzajemne zaufanie, wspólna ideologia i reputacja (Hatch, 2002, s. 196–197). Zaufanie spaja organizację wewnątrznie i sprzyja trwałości i stałości współpracy (Jennings, Artz, Gillin, 2000, s. 25–44), co umożliwia efektywne funkcjonowanie sieci. Nie jest bowiem tylko cechą kulturową czy ekonomiczną, ale przede wszystkim podstawą tworzenia kultury organizacyjnej.

Andrzej Nieścior podkreśla, że zaufanie jako kategoria ekonomiczna w szerokim znaczeniu interpretowana jest jako relacja między organizacją a społeczeństwem, a w wąskim znaczeniu rozumiana jest jako relacja między różnymi współpracującymi organizacjami (Nieścior, 1999, s. 23–24). Natomiast Piotr Sztompka określa zaufanie jako wyrażone w działaniu wobec partnera oczekiwanie, że wzajemne relacje będą korzystne (Sztompka, 2002, s. 312).

Efektywne porozumienie w organizacji sieciowej zapewnia, obok zaufania, również jakość wzajemnych relacji wyznaczona kompetencją, sprawiedliwością, lojalnością i prawością (Argandoña, 1999, s. 222). Wszystkie te elementy są niezbędne dla budowania wspólnej ideologii i jednocześnie składają się na reputację organizacji.

PRZETWARZANIE INFORMACJI W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wszelkie decyzje zarządcze po pierwsze wymagają uzasadnienia, a po drugie prowadzą do określonych rezultatów. Ocenie tych konsekwencji towarzyszy subiektywny osąd wysuwany przez podmiot na podstawie jego wiedzy, motywacji i umiejętności. Wiedza stanowi przy tym zbiór informacji, będących we wzajemnej relacji uporządkowania, którym odczytujący je podmiot nie jest w stanie zaprzeczyć. Dzieje się tak, gdy jest on zmotywowany do tego, aby poznać te informacje oraz podejmuje ku ich poznaniu efektywne działania, czyli – najprościej wskazując – wie, jak te informacje poznać.

Motywacja natomiast to po prostu chęć do podjęcia działania. Podmiot odczuwa ją, gdy jest w stanie osiągnąć cel. To z kolei jest możliwe, jeśli posiada ku temu wystarczający i zarazem niezbędny poziom wiedzy i umiejętności.

Te ostatnie zaś są czynnościami, które podmiot potrafi wykonać, aby osiągnąć zamierzony cel. Kształtuje on umiejętności, celowo doświadczając efektów wykorzystania posiadanej wiedzy, czyli za sprawą odczuwanej motywacji do tego, aby uzyskać te efekty.

Decyzje tym samym zawsze kreowane są na podstawie informacji wywodzących się z otoczenia podmiotu oraz wytworzone w procesie sprzężenia zwrotnego. Opisanie tu relacje między wiedzą, umiejętnościami i motywacją ukazałam na Rysunku 1.

Rysunek 1. Model relacji pomiędzy motywacją, wiedzą i umiejętnościami w budowaniu uzasadnienia decyzji



Źródło: opracowanie własne.

Każdy proces decyzyjny jest więc wynikiem przetwarzania informacji zgodnie z wiedzą, motywacją i umiejętnościami realizującego go podmiotu. Dlatego też każda decyzja jest oparta na poznanych i przyjętych celach, możliwych efektach oraz kompetencjach podmiotu.

W organizacjach hierarchicznych proces przepływu informacji przebiega wertykalnie i jest zazwyczaj dwukierunkowy (oddolny i odgórny). Tak też kumulowane są zasoby wiedzy, umiejętności i motywacji, których efektem końcowym jest uzasadnienie decyzji, co przedstawiłam na Rysunku 2. Można zauważyć, że zasoby te przetwarzane są jedynie w relacjach. Członkowie pozbawieni relacji nie mogą w nich razem partycypować, przez co nie współdzielą też informacji. A to właśnie informacje nadają organizacji cele i umożliwiają efektywne wykorzystanie kompetencji wszystkich podmiotów struktury. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku tych członków układu, którzy zajmują równorzędne pozycje.

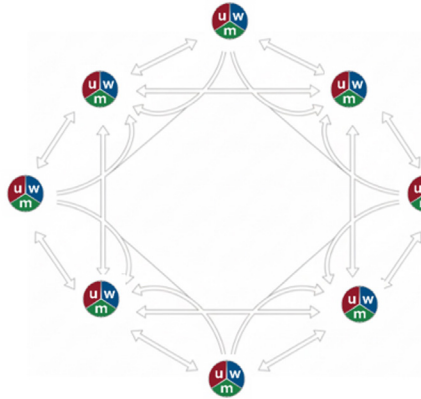
Rysunek 2. Kumulacja zasobów wiedzy, motywacji i umiejętności w budowaniu uzasadnienia decyzji w organizacji hierarchicznej.

Źródło: opracowanie własne.



W organizacjach sieciowych procesy przetwarzania informacji nie tylko się kumulują, ale i wzajemnie uzupełniają, co obrazuje Rysunek 3. Struktura taka pozwala, aby np. wiedza każdego jej członka mogła być uzupełniana o wiedzę, motywację i umiejętności wszystkich pozostałych członków. Analogicznie dzieje się z zasobami jego motywacji i umiejętności. Potwierdza to fakt, że w takich organizacjach wszyscy członkowie mogą wzajemnie współdzielić efekty działań, cele i kompetencje poznawcze. Przepływ informacji jest w tych układach swobodny i wielokierunkowy, co pozwala na pogłębioną synergę wskazanych komponentów decyzyjnych.

Rysunek 3. Synergia wiedzy, motywacji i umiejętności w budowaniu uzasadnienia decyzji w mogącej zaistnieć przykładowej organizacji sieciowej



Źródło: opracowanie własne.

WNIOSKI

Jeśli – tak jak wskazano – proces decyzyjny w organizacji opiera się na wiedzy, motywacji i umiejętnościach, to w sieci rozproszonych geograficznie i strukturalnie członków dynamika, siła i intensywność ich relacji przyczyniają się do większego potencjału możliwości przetwarzania informacji niż w układzie hierarchicznym. **Rola informacji pozostaje natomiast w obu rodzajach struktur taka sama i polega na budowaniu relacji pomiędzy motywacją, wiedzą i umiejętnościami członków układu. Struktury te różnią się zaś od siebie możliwościami decyzyjnymi. Sieci pozwalają na większą elastyczność decyzji, lepsze poznanie jej obszaru i możliwych konsekwencji. Organizacje na nich oparte powstają bowiem po to, aby wymieniać informacje, polepszać wydajność i działalność zawodową, oraz dzielić się innymi zasobami (Lachiewicz, 2009, s. 24). Struktury hierarchiczne są natomiast bardziej odporne na ryzyko nieporozumień między swoimi członkami, gdyż mają jasno wskazany ośrodek decyzyjny.**

Manuel Castells twierdził, że sieci są strukturami otwartymi i zdolnymi do rozprzestrzeniania się bez ograniczeń. Ich wewnętrzna integracja zależy

od możliwości współdzielenia kodów komunikacyjnych przez tworzących je uczestników (Castells, 2007, s. 468). Współdzielone zasoby wiedzy, umiejętności i motywacji przyczyniają się w tych układach do budowania wspólnych płaszczyzn efektów i celów kooperacji oraz kompetencji pozwalających na ich wyznaczenie i realizację. Poprawne działanie struktur sieciowych w rzeczywistości społecznej i gospodarczej będzie tym samym możliwe jedynie na podstawie zaufania, co w dobie znaczących przemian technologicznych stanowi nie lada wyzwanie zarządcze. Pozostają oczywiście pytania, którymi badacze powinni zająć się w przyszłości: W jaki sposób swobodny i wielokierunkowy przepływ informacji wpływa na efektywność podejmowania decyzji? Jakie są praktyczne przykłady synergii pomiędzy komponentami decyzyjnymi? Jakie warunki muszą być spełnione, aby przepływ informacji rzeczywiście był swobodny i wielokierunkowy? Czy istnieją ograniczenia lub bariery dla takiego modelu przepływu informacji w rzeczywistych systemach?

Zagadnienie roli informacji w procesie decyzyjnym, szczególnie w ostatnich latach, jest bardzo często poruszane przez badaczy zajmujących się praktycznym ich wymiarem we współczesnych organizacjach (m.in. Bawden, Robinson, 2020; Borek, Parlikad, Webb, Woodall, 2014; Bradley, 2017; Gabaix, Laibson, Moloché, Weinberg, 2006; Izghoul, Khaddam, Abousweilem, Irtaimé, Alshaar, 2022; MacKay, 2003; Mishra, Allen, Pearman, 2014; Nurulin, Skvortsova, Tukkel, Torkkeli, 2019; Roman, 2012; Ścibiorek, 2021; Tuz, Skalski, Formela, Pożarski, 2018; Wojciechowska-Filipek, 2015; Zająć, Tadeusiewicz, Grabowski, Soja, Trąbka, 2012; Zygała, 2000). Szczególnie w obliczu przemian technologicznych zarządzanie informacją analizowane jest w kontekście przedsiębiorstw wirtualnych. W samej literaturze polskojęzycznej można znaleźć tysiące opracowań tego zagadnienia. Stan ten wskazuje na fakt, że jest to temat ważny i wciąż brakuje jednego spójnego stanowiska w sprawie roli informacji w procesach decyzyjnych. Ponadto w ostatnich latach została zapomniana teoria informacji zaproponowana przez Mariana Mazura, a szczególnie w aspekcie możliwości transponowania jej do praktyki zarządczej. Powszechnie znane biblioteki wirtualne nie wskazują ani jednej publikacji w latach 2022–2026, w której odwoływano by się do jego koncepcji (przegląd literatury oparto na publikacjach pochodzących z baz Scopus, Web of Science oraz Google Scholar).

REFERENCES

- Argandoña, A. (1999). Sharing Out In Alliances: Trust and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(2–3), 217–228.
- Bawden, D., Robinson, L. (2020). *Information overload: An overview*. W: *Oxford Encyclopedia of Political Decision Making*. Oxford: Oxford University, <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/23544/1/information%20overload%20-%20an%20overview.pdf> (dostęp: 21.09.2026).
- Borek, A., Parlikad, A.K., Webb, J., Woodall, P. (2014). *Total information risk management*. Waltham: Elsevier.
- Bradley, R. (2017). *Decision theory with a human face*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cabała, P. (2005). Kształtowanie więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1078, 36–42.
- Castells, M. (2007). *Spółeczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dewalska-Opitek, A., Velez Nunez, R. (2022). New challenges in employee relationships in the digitalised post-pandemic organisational culture. *Journal of Modern Science*, 2(49), 253–274.
- Dziembek, D. (2009). Atrybuty organizacji wirtualnej. W: L. Kiełtyka (red.), *Multimedia w biznesie i zarządzaniu* (s. 301–310). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Gabaix, X., Laibson, D., Moloche, G., Weinberg, S. (2006). Costly information acquisition: experimental analysis of a boundedly rational model. *American Economic Review*, 96(4), 1043–1068.
- Gumowska, N.D., Zaskórski, P. (2024). Jakość w funkcjonowaniu organizacji procesowo zorientowanych. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 19(3), 137–152.
- Hatch, J.M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Izghoul, A., Khaddam, A.A., Abousweilem, F., Irtaimah, H.J., Alshaar, Q. (2022). How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance. *Information Development*, 40(2), 220–233.
- Jennings, D.F., Artz, K., Gillin L.M. i in. (2000). Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry. *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(1), 25–44.
- Jopkiewicz, S. (2025). Cyfryzacja instytucji a kompetencje infrastrukturalne do wdrażania AI – analiza gotowości technologicznej i zależności infrastrukturalnych w strefach ekonomicznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 31(7), 135–145.
- Kałowski, A., Wysocki, J. (2014). *Zmiany w organizacji współczesnych przedsiębiorstw*. *HUMANITAS Zarządzanie*, 1, 339–346.

- Kozień, E. (2010). Zastosowanie struktury sieciowej w zarządzaniu projektami. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 101, 130–136.
- Lachiewicz, S. (2009). Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Problemy Zarządzania*, 7(2), 23–37.
- Leavitt, H.J. (1965). *Applied Organizational Change in Industry*. W: J.G. March (red.). *Handbook of Organization* (s. 1143–1170). Chicago: Rand McNally.
- Łobos, K. (2005). *Organizacje sieciowe*. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 161–192). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- MacKay, D.J. (2003). *Information theory, inference and learning algorithms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mazur, M. (1996). *Cybernetyka i charakter, Psychologia XXI wieku*. Podkowa Leśna: Wydawnictwo AULA.
- Mirowski, M. (2011). Organizacja wirtualna jako odpowiedź na realia gospodarcze XXI wieku. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, 10, 57–68.
- Mishra, J., Allen, D., Pearman, A. (2014). Information seeking, use, and decision making. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 64(2), 662–673.
- Nieścior, A. (1999). Zaufanie do organizacji a aktywność stron zainteresowanych. Uwagi na marginesie projektu norm ISO serii 9000:2000. *Problemy Jakości*, 9, 21–24.
- Nurulin, Y., Skvortsova, I., Tukkel, I., Torkkeli, M. (2019). Role of knowledge in management of innovation. *Resources*, 8(87), 1–12.
- Rayport, J.F., Sviokla, J.J. (1994). Managing in the Marketspace. *Harvard Business Review*, 6, 141–150.
- Roman, W.K. (2012). *Podstawy zarządzania informacją*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Rychlik, A. (2012). *Cybernetyczny model społeczeństwa informacyjnego*. https://ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty_2012_10/rychlik.pdf (dostęp: 27.12.2025).
- Szejniuk, A. (2016). Wiedza – podstawą funkcjonowania organizacji w kontekście dobrych praktyk. *Journal of Modern Science*, 4(31), 189–206.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Ścibiorek, Z. (2021). *Decydowanie podstawową funkcją zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Tuz, M., Skalski, D., Formela, M., Pożarski, D. (2018). *Informacja i wiedza we współczesnej organizacji*. Starogard Gdański: Pomorska Szkoła Wyższa.
- Wojciechowska-Filipek, S. (2015). *Zarządzanie jakością informacji w organizacji zhierarchizowanej*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Zajac, A., Tadeusiewicz, R., Grabowski, M., Soja, P., Trąbka, J. (2012). *Systemy informacyjne zarządzania*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Zygala, R. (2000). *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.