

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

268

Rachunkowość zarządcza w działalności przedsiębiorstw i instytucji

Redaktor naukowy
Bartłomiej Nita



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Wiktor Gabrusewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Joanna Świrska-Korlub

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-255-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. GROMADZENIE I PRZETWARZANIE INFORMACJI ZARZĄDCZEJ

Krzysztof Piotr Jasiński: Fazy procesu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem	11
Kamila Trzecińska: Przydatność informacyjna rachunkowości zarządczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	21

Część 2. POMIAR, OCENA I RAPORTOWANIE DOKONAŃ

Agnieszka Burcyc: Ustawa Sarbanesa-Oxleya i jej następstwa dla działalności audytorów oraz zarządów spółek	43
Krzysztof Piotr Jasiński: Sprawozdawczość zarządcza w przedsiębiorstwie jako instrument podejmowania decyzji menedżerskich	54
Wojciech Dawid Krzeszowski: Forma wynagrodzenia udziałowca a obciążenia fiskalne z tego tytułu	64
Bartłomiej Nita: Pomiar i zarządcze raportowanie procesów logistycznych	75
Anna Glińska: Istota wspomagania operacyjnego i pomiar ryzyka straty operacyjnej w zakładach pracy chronionej	88
Małgorzata Wasilewska: Kapitał intelektualny w prospektach emisyjnych polskich spółek akcyjnych	104

Część 3. WYBRANE INSTRUMENTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Anna Balicka: Matryca miar jako narzędzie wykorzystywane w procesie porównywania przedsiębiorstw w branży motoryzacyjnej	117
Marcin Klinowski: Planowanie sieciowe w zarządzaniu kosztami i czasem projektu	131
Kamila Trzecińska: Zarządzanie kosztami według koncepcji <i>kaizen costing</i>	141

Część 4. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W SEKTORZE PUBLICZNYM

Michał Dyk: Podstawy gospodarki finansowej gmin	155
Magdalena Koźmik: Wykorzystanie rachunku kosztów działań w sektorze publicznym	168
Magdalena Talarska: Budżet działalności oddziału szpitalnego na przykładzie oddziału anestezjologii i intensywnej terapii medycznej	178

Summaries

Part 1. GATHERING AND PROCESSING MANAGEMENT INFORMATION

Krzysztof Piotr Jasiński: Phases of information process in company management	20
Kamila Trzcińska: Information usefulness of management accounting in corporate management	40

Part 2. PERFORMANCE MEASUREMENT, ASSESSMENT AND REPORTING

Agnieszka Burczyk: Sarbanes-Oxley Act of 2002 and its implications for the activities of auditors and management boards	53
Krzysztof Piotr Jasiński: Management reporting in a company as an instrument of managerial decision making	63
Wojciech Dawid Krzeszowski: A form of the shareholder's remuneration and resultant fiscal burden	74
Bartłomiej Nita: Performance measurement and managerial reporting in the area of logistics	87
Anna Glińska: The essence of operational support and measurement of operational risk losses in sheltered workshops	103
Małgorzata Wasilewska: Intellectual capital in the prospectuses of Polish joint-stock companies	113

Part 3. CHOSEN TOOLS OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Anna Balicka: Measurement matrix as a tool used in the process a comparison of companies in the automotive industry	130
Marcin Klinowski: Network planning in the cost and time project management	140
Kamila Trzcińska: The concept of Kaizen costing in cost management	152

Part 4. MANAGEMENT ACCOUNTING IN PUBLIC SECTOR

Michał Dyk: Basics of municipality's financial management	167
Magdalena Koźmik: The use of Activity Based Costing in public sector	177
Magdalena Talarska: Budget of hospital ward activity on the example of anesthesiology and intensive medical therapy wards	188

Krzysztof Piotr Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FAZY PROCESU INFORMACYJNEGO W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: W artykule przedstawiono sposób przebiegu procesu informacyjnego podczas zarządzania jednostką w oparciu o stopień wykorzystania informacji zarządczej. W pierwszej części opracowania opisano definicję samego procesu oraz poszczególne fazy składające się na proces informacyjny. Ponadto zaprezentowano poziom wykorzystania informacji zarządczej na poszczególnych etapach procesu informacyjnego. W drugiej części opracowania scharakteryzowano poszczególne fazy procesu informacyjnego w kontekście stopnia wykorzystania informacji do celów zarządczych. Argumentowano, że stopień wykorzystania informacji zarządczej jest różny w zależności od etapu procesu informacyjnego oraz że informacja zarządcza, a także sama informacja nigdy nie przestają istnieć. Prowadzone rozważania poparto studiami literatury z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: proces informacyjny, informacja zarządcza, cykl życia informacji.

1. Wstęp

Proces informacyjny jest nieodzownym elementem prawidłowego i racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. W dobie nadmiaru informacji i coraz częściej występującego szumu informacyjnego proces ten ponownie nabiera ogromnego znaczenia przy zapotrzebowaniu na informację zarządczą. Etapy procesu informacyjnego stanowią kierunek właściwego przygotowywania pożądanego informacji, na którą zgłaszany jest popyt, chociażby podczas podejmowania decyzji menedżerskich. Aby informacja miała jak najwięcej cech jakościowych, a przy tym była jak najbardziej pożyteczna dla zarządzających, musi przejść przez wiele faz procesu informacyjnego. Taki sposób podejścia do pozyskiwania i przetwarzania informacji jest bardzo cenny przy znaczącym zmniejszeniu ryzyka niepowodzeń przy podejmowaniu decyzji w jednostce.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wszystkich etapów cyklu życia informacji w kontekście możliwości uzyskania jak największego stopnia wykorzystania informacji zarządczej w procesie decyzyjnym. Aby osiągnąć tak wyznaczony cel, zaprezentowano wszystkie fazy procesu informacyjnego – od wygenerowa-

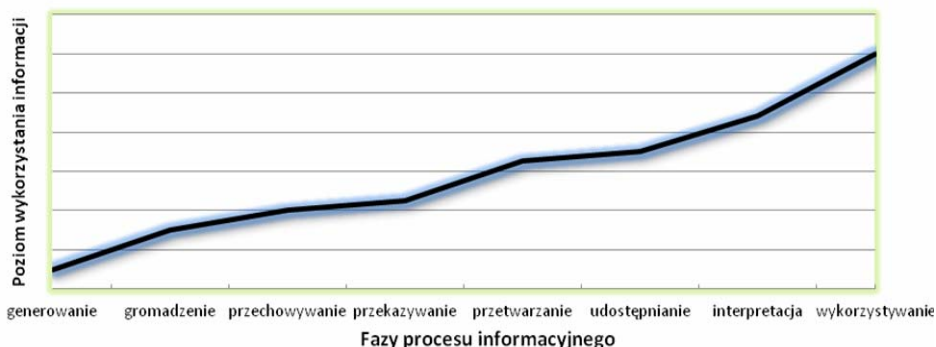
nia do finalnego wykorzystania informacji. Teza opracowania zawiera się w stwierdzeniu, że informacja, aby uzyskać miano wartościowej informacji zarządczej, musi przejść przez jak największą ilość faz procesu informacyjnego, taki bowiem sposób pozyskania pożądanej informacji stanowi podstawę rzetelnego i racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Definicja procesu informacyjnego oraz etapy cyklu życia informacji

Proces jest to uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie. Proces to sekwencja. Taki sens definicji odnosi się również do procesu informacyjnego, który wywodzi się z ekonomiki informacji. Proces informacyjny charakteryzuje się tym, że realizuje co najmniej jedną z następujących funkcji [Oleński 2003, s. 39]:

- generowanie (produkcja) informacji,
- gromadzenie (zbieranie) informacji,
- przechowywanie (pamiętanie, magazynowanie, archiwowanie) informacji,
- przekazywanie (transmisja) informacji,
- przetwarzanie (przekształcanie, transformacja, translacja) informacji,
- udostępnianie (upowszechnianie) informacji,
- interpretacja (translacja na język użytkownika) informacji,
- wykorzystywanie (użytkowanie) informacji.

Na podstawie tych funkcji można zobrazować stopień wykorzystania informacji na poszczególnych etapach procesu informacyjnego. Poziom wykorzystania informacji to również tak zwany cykl życia informacji. Na rysunku 1 pokazano cyklu życia informacji, który przedstawia stopień wykorzystania informacji na poszczególnych etapach procesu informacyjnego. Wykres wykonano przy założeniu, że wszystkie bariery techniczne, organizacyjne, ekonomiczne itp. zostały wykluczone lub usunięte.



Rys. 1. Cykl życia informacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na wykresie, na kolejnych etapach procesu informacyjnego poziom wykorzystania informacji wzrasta. Stopień wykorzystania informacji w poszczególnych fazach procesu różni się i zależy przede wszystkim od czynności, które są wykonywane podczas pracy z informacją. Po funkcji wykorzystania (użytkowania) informacji jej poziom z upływem czasu będzie stopniowo maleć aż do momentu, kiedy dana informacja nie będzie miała już prawie żadnych pożądaných cech informacji. Wykorzystanie takiej informacji, nigdy nie osiągnie poziomu zerowego, ponieważ wcześniej czy później jej proces ponownie zostanie wznowiony, lecz z mniejszym stopniem wykorzystania. Wynika to z faktu, że informacja o danym obiekcie istnieje zawsze, a jedynie jej cechy jakościowe ulegają procesowi zmian.

3. Charakterystyka poszczególnych faz procesu informacyjnego

Pierwszą fazą procesu informacyjnego jest generowanie informacji. Polega ona na wytworzeniu informacji w ustalonym języku i nadaniu jej formy wiadomości. Twórców wytworzonej informacji nazywamy generatorami informacji. To, w jaki sposób generuje się informację, zależy głównie od rodzaju źródła danej informacji. Można określić trzy podstawowe rodzaje źródeł informacji ze względu na pochodzenie i stopień przetworzenia określonej informacji, są to źródła:

- pierwotne,
- wtórne,
- pochodne.

Pierwotne źródła informacji to realne obiekty, procesy albo zdarzenia społeczne lub ekonomiczne, jak również oryginalny, autorski opis badań, zjawisk, obserwacji, teorii i hipotez. Generatorem informacji w źródłach pierwotnych jest człowiek lub maszyna posiadająca umiejętność postrzegania, analizowania i odwzorowywania informacji płynących z wyżej wymienionych źródeł. Obiekt, bo tak nazywamy tę część wydzielonej i wyszukanej informacji z całej przestrzeni wiadomości, jest efektem świadomej i intelektualnej analizy generatora informacji. To twórca informacji przeprowadza selekcję źródeł, aby znaleźć odpowiednie i potrzebne mu wiadomości. Przykładami źródeł pierwotnych są m.in.: wywiady prasowe, reportaże, ogłoszenia, reklamy, książka telefoniczna, instrukcja obsługi, dane statystyczne itp.

Wtórne źródła informacji to pewne systemy społeczno-gospodarcze, które posiadając określoną bazę informacji, tworzą wiadomości pochodzące z tej bazy. Inaczej mówiąc, wtórne źródła informacji to obiekty, procesy albo zdarzenia społeczne lub ekonomiczne, które nie są oryginalnym, autorskim opisem badań, zjawisk, obserwacji, teorii i hipotez, lecz zbiorem danych pochodzących od innych twórców informacji. Wtórne źródła informacji to celowe zasoby, służące określeniu i wyselekcjonowaniu odpowiednich informacji. Aby wtórna informacja była rzetelna, generator musi wiedzieć o specyfice wykorzystywanych źródeł. Źródła wtórne muszą być wiarygodne. Do źródeł wtórnych można zaliczyć np.: podręczniki, encyklopedie, słowniki itp.

Pochodne źródła informacji to zasoby informacyjne lub systemy, które zostały przetworzone i sporządzone na podstawie dokumentów ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Tak jak źródła wtórne, źródła pochodne również muszą być rzetelne i wiarygodne, przynajmniej tak powinien działać generator informacji w momencie oceny tych źródeł. Do źródeł pochodnych należą np.: referaty i opracowania dokumentacyjne, bibliografia, katalog przedmiotowy itp.

Przedsiębiorstwa, oprócz wymienionych źródeł informacji, powinny wykorzystywać już zdobyte dane, które stanowią ich zbiory informacyjne. Właśnie te wiadomości są dla jednostki wiadomościami podstawowymi i o wysokiej wiarygodności w przypadku zapotrzebowania na określoną wiedzę, a to dlatego, że zostały już wcześniej przeanalizowane, zarejestrowane, określone i przede wszystkim przeszły etapy związane z cyklem życia informacji.

W tabeli 1 zaprezentowano kolejny podział źródeł informacji. Oprócz tradycyjnych rodzajów są w niej też ich charakterystyki według określonych kryteriów.

Tabela 1. Typologia źródeł danych

Kryterium	Podział	Opis
Rodzaj źródła	tradycyjne	źródła papierowe, telefon, bezpośrednia rozmowa
	elektroniczne	dane zapisane w formie elektronicznej
Pochodzenie zasobów	własne	powstałe w wyniku rejestracji własnych zdarzeń
	obce	opisujące zdarzenia zachodzące w otoczeniu
Pewność źródła	pewne	źródła zawierające wyłącznie prawdziwe dane
	niepewne	źródła niebudzące pełnego zaufania
Poziom agregacji zasobów	pierwotne	zarejestrowane na podstawie zdarzeń pierwotnych
	zagregowane	dane przetworzone
Legalność źródła	legalne	kryterium odnosi się do kwestii etycznych w trakcie pozyskiwania danych
	nielegalne	
Geneza źródła	rejestracja zdarzeń	opis poszczególnych typów zdarzeń pierwotnych
	potrzeby informacyjne	zakres gromadzonych danych zależy od potrzeb informacyjnych tzw. użytkowników końcowych
Typ gromadzonych zasobów	dane	opis poszczególnych zdarzeń
	wiedza	analizy, ekspertyzy dotyczące określonych zjawisk czy wycinków rzeczywistości
Dostępność źródeł danych	zamknięte	tylko dla określonych użytkowników
	otwarte	powszechnie dostępne

Źródło: [Nowicki, Sitarska 2010, s. 60].

Do tej wymienionej typologii źródeł informacji możemy również dodać informacje, które dzielą się na formalne, czyli takie, które pochodzą z oficjalnych źródeł, oraz nieformalne, które pochodzą na przykład od konkurentów, dostawców czy stażystów.

Faza generowania informacji podlega pewnym ograniczeniom. Bariery te stanowią pewną trudność między innymi w dostępie do danego źródła informacji. Do tych perturbacji możemy zaliczyć problemy techniczne, prawne, organizacyjne, ekonomiczne, językowe, psychologiczne, metainformacyjne i dezorientacyjne. Każdy z tych problemów w większym lub mniejszym stopniu wpływa na proces informacyjny. Kolejną barierą jest wiedza generatora informacji. Generatorzy poszukujący informacji różnią się od siebie intelektem. Na podstawie tych samych źródeł informacji jeden z twórców może wytworzyć informację różniącą się od informacji drugiego generatora.

Stopień wykorzystania informacji w fazie generowania jest etapem początkowym i będzie zależał głównie od rodzaju posiadanych źródeł informacji, barier w zdobywaniu określonej informacji oraz intelektu posiadanego przez generatora informacji. Etap ten jest bardzo ważny w późniejszym cyklu życia informacji, a w konsekwencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Drugą fazą procesu informacyjnego jest gromadzenie informacji. „Etap ten polega na zbieraniu poszczególnych wiadomości, jakie pojawiają się w fazie generowania informacji w konkretnym procesie informacyjnym i w określonym:

- miejscu,
- czasie (częstotliwość, tryb),
- formie,
- technologii (w tym na nośnikach),
- języku” [Oleński 2003, s. 70-71],
- dodatkowo przy określonych warunkach organizacyjnych i ekonomicznych.

Do czynności realizowanych w fazie gromadzenia informacji w określonym procesie informacyjnym należą [Oleński 2003, s. 71]:

- identyfikacja miejsc generowania konkretnych wiadomości w postaci ich nośników materialnych,
- techniczne zebranie i transfer materialnych nośników informacji z miejsc generowania do miejsc, w których są gromadzone,
- kontrola kompletności i jakości materialnych nośników informacji, selekcja i eliminowanie nośników niespełniających kryteriów jakościowych, ustalonych dla danego procesu,
- kontrola kompletności wiadomości i kontrola jakości danych zawartych w wiadomościach, selekcja danych spełniających kryteria jakościowe, eliminowanie wiadomości, w których dane nie spełniają kryteriów jakościowych, korekta błędów,
- zorganizowanie zgromadzonych informacji w postaci zbiorów danych o określonej strukturze i formie technicznej.

Gromadzenie informacji to z jednej strony zbieranie materialnych nośników informacji, a z drugiej zbieranie ciągu znaków danego języka, tworzącego daną informację na tych materialnych nośnikach (dokumenty papierowe, dokumenty elek-

troniczne, np. CD). W fazie gromadzenia informacji napotyka się również pewne bariery, które w mniejszym bądź większym stopniu utrudniają ten proces. Należą do nich problemy techniczne (odpowiednie urządzenia do gromadzenia informacji), ekonomiczne (np. koszt zakupu tego urządzenia), informacyjne (np. system podczas gromadzenia informacji może się zepsuć, zawiesić itd.), organizacyjne i infrastrukturalne. To wszystko przekłada się na wykorzystanie określonej informacji. Jeżeli ograniczymy i wyeliminujemy owe przeszkody, stopień wykorzystania informacji w fazie gromadzenia będzie większy.

Trzecią fazą procesu informacyjnego jest przechowywanie informacji. Ta faza często jest mylona z fazą generowania informacji. Należy jednak odróżniać te dwie fazy w procesie informacyjnym, ponieważ spełniają one różne funkcje. Przechowywanie informacji to w rzeczywistości przekazywanie informacji w przestrzeni czasowej, a więc zawarta jest tutaj również czwarta faza procesu informacyjnego. Przekazywanie informacji odbywa się na określonych nośnikach tych informacji. Materialne nośniki informacji są przechowywane przez pewien określony czas. Najczęściej przekazywanymi nośnikami informacji są papier, dyski twarde, CD, karty magnetyczne oraz różne rodzaje pamięci, np. pendrive. Przy wyborze rodzaju nośnika informacji bierze się pod uwagę następujące kryteria [Oleński 2003, s. 85]:

- trwałość nośnika materialnego i związana z nim trwałość informacji,
- koszt samego nośnika materialnego i jego przechowywania,
- koszt odwzorowania i utrwalenia informacji na nośniku informacji,
- koszt dostępu (w tym odczytu) do informacji z nośnika materialnego,
- bezpieczeństwo przechowywania informacji.

Mówiąc o trwałości, ma się na myśli funkcję i cel systemu informacji oraz czas przechowywania. Natomiast całkowity koszt materialnego nośnika składa się z kilku części, są to tzw. koszty materiałów, na których utrwała się informacje, koszty ludzi i urządzeń zapisujących te informacje, koszty udostępniania, koszty aktualizacji informacji, a także koszt przechowywania tej informacji. Tak więc w głównej mierze stopień wykorzystania informacji w fazie przechowywania, a zarazem przekazywania będzie zależeć od rodzaju nośnika informacji i związanego z nim kosztu materiałów.

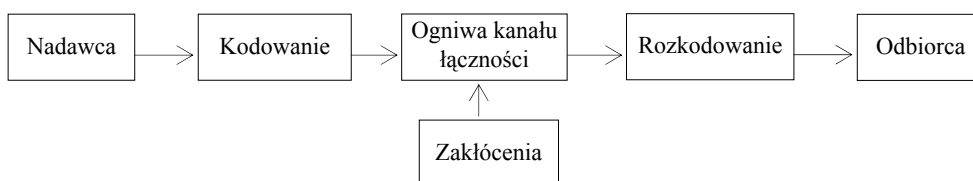
W fazie przechowywania informacji nie wolno zapominać o aktualizacji informacji, ma to na celu optymalizowanie efektywności posiadanych zasobów – informacji. Aktualizacja przechowywanych informacji polega na usuwaniu zbędnych i dodawaniu potrzebnych informacji, zastępowaniu niepotrzebnych informacji nowymi, optymalizacji technologicznej i organizacyjnej przechowywalności informacji (wymiana nośników danych, dostęp do informacji, metody i techniki wyszukiwania informacji).

Fazę przechowywania informacji możemy również poddać ocenie jakości. Do kryteriów jakości przechowywania informacji należą [Oleński 2003, s. 95]:

- aktualność,
- integralność,

- użyteczność,
- wiarygodność,
- adekwatność,
- relewancja,
- pertynencja,
- bezpieczeństwo,
- dostępność.

Na rysunku 2 zaprezentowano, jak dokładnie wygląda proces przekazywania informacji od nadawcy do odbiorcy. Taki proces nazywany jest kanałem informacyjnym. Składa się on z ogniw łączności, które umożliwiają przekazywanie określonej informacji.



Rys. 2. Kanał informacyjny

Źródło: [Forlicz 2008, s. 16].

Piątą fazą procesu informacyjnego jest przetwarzanie informacji. Polega ona na generowaniu nowych informacji na podstawie pewnych, wcześniej już wykrystalizowanych i zgromadzonych, informacji, które zostały przechowane na określonym materialnym nośniku informacji. Przetwarzanie informacji to transformacja semiotyczna pewnego zakresu, części informacji. W ten sposób powstaje nowa, przekształcona, przetworzona informacja, która w bardziej istotny sposób zaspokaja potrzeby informacyjne użytkownika. Przetwarzanie informacji polega na [Oleński 2003, s. 92]:

- podziale informacji na części, czyli wiadomości,
- selekcji informacji, czyli na wybraniu pewnych informacji ze zbioru wiadomości, a pominięciu innych,
- translacji informacji, czyli przekształceniu informacji wyrażonej w jednym języku na informację wyrażoną w innym języku,
- generowaniu nowej informacji na podstawie innej informacji (aby tego rodzaju przetwarzanie można było zautomatyzować, informacje muszą być odwzorowane w pewnych językach, a do takiego wygenerowania nowej informacji niezbędne są reguły zwane algorytmami, wyrażone w metajęzyku),
- eliminacji informacji, czyli usunięciu pewnej niepotrzebnej części informacji,
- reorganizacji informacji, czyli zmiany struktury wiadomości.

Poziom wykorzystania informacji w tej fazie procesu informacyjnego jest bardzo istotny. Wybranie odpowiedniej informacji i wyeliminowanie niepotrzebnych danych stanowi ważną przesłankę dla sprawniejszego i właściwego podejmowania decyzji.

Udostępnianie informacji jest szóstą fazą procesu informacyjnego. Jak sama nazwa wskazuje, udostępnianie informacji wynika z obowiązku obligatoryjnego bądź fakultatywnego nadania możliwości dostępu do informacji określonym odbiorcom. Dostęp do informacji odbywa się w określonych warunkach, na określonych zasadach, w określonym trybie, a nawet w niektórych przypadkach w określonym czasie. Niekiedy, aby uzyskać dostęp do informacji, trzeba ponieść związane z tym koszty dostępu. Inny rodzaj wglądu do informacji umożliwiła informacja publiczna, której sposób udostępniania określony jest w ustawie o dostępie do informacji publicznej.

Kolejną fazą procesu informacyjnego jest interpretacja informacji. Siódmy już etap polega na intelektualnym przypisaniu wiadomości – wyrażonej w odpowiednim języku – do pewnego obiektu, procesu lub zdarzenia. Interpretacja informacji to proces odwrotny do procesu generowania informacji. Faza ta jest procesem językowym, semiotycznym, polegającym na nadaniu znaczenia treści posiadanej informacji, zgodnie z zasadami danego języka. Interpretacja informacji przebiega prawidłowo tylko wtedy, gdy spełnia określone warunki. Wyróżnia się następujące zasady:

- język, w jakim interpretowana jest informacja, wynika z wyboru generatora informacji, a więc język musi być znany, świadomy i uargumentowany; użytkownik informacji musi wiedzieć, w jakim języku jest odbierana przez niego wiadomość;
- odbiorca informacji podczas odtwarzania wiadomości musi znać, identyfikować system, jakiego dana informacja dotyczy;
- użytkownik informacji musi posiadać wiedzę dotyczącą systemu informacyjnego, czyli skąd (źródło) informacja pochodzi (została wygenerowana);
- adresat informacji musi również posiadać wiedzę odnośnie do rodzaju języka, w jakim określona informacja została wytworzona;
- odbiorca informacji musi wiedzieć, w jakim celu wykorzystywana jest interpretowana informacja.

Kończącą fazą procesu informacyjnego jest wykorzystywanie informacji. Wykorzystywanie informacji to zdolność do interpretacji i odtworzenia treści posiadanej wiadomości do własnych celów. Sposób wykorzystania informacji zależy przede wszystkim od finalnego użytkownika. Do końcowych użytkowników informacji należą użytkownicy indywidualni, korporacyjni i zbiorowi. Identyfikacja końcowego odbiorcy informacji następuje poprzez [Oleński 2003, s. 103]:

- identyfikację systemów o celowym działaniu osób, jednostek organizacyjnych lub ich zbiorowości będących finalnymi użytkownikami informacji;
- określenie czasu, w jakim te osoby, jednostki organizacyjne lub ich zbiorowości są finalnymi użytkownikami informacji;
- określenie potrzeb informacyjnych użytkowników finalnych, czyli zakresu informacji, jaki finalni użytkownicy zamierzają lub mogą wykorzystać w określonym czasie;

- identyfikację celów użytkowników finalnych;
- określenie innych zbiorów informacji pochodzących spoza danego procesu informacyjnego, które finalny użytkownik wykorzystuje łącznie z informacjami pozyskiwanymi z danego procesu;
- określenie technologii i organizacji służących do wykorzystania informacji.
Możemy wyróżnić kilka sposobów wykorzystywania informacji przez użytkowników finalnych [Oleński 2003, s. 107-115]:
- tworzenie zasobów wiedzy – odbywa się poprzez zorganizowane przechowywanie określonego rodzaju materialnych nośników informacji, gromadzenie wyselekcjonowanych informacji, zapamiętywanie określonych wiadomości przez finalnego użytkownika;
- aktualizacja zasobów wiedzy – polega na uzupełnianiu posiadanych informacji nowymi, zastępowaniu starych informacji nowymi oraz eliminowaniu (usuwaniu) starych zasobów wiedzy;
- interpretacja wiadomości – wykorzystywanie informacji przez użytkownika końcowego w celach przypisania, sprawdzenia i określenia danej wiadomości;
- podejmowanie decyzji – jest bardzo istotnym sposobem wykorzystania informacji przez odbiorców finalnych; podejmowanie decyzji odgrywa ważną rolę w wielu dziedzinach życia gospodarczego;
- sterowanie – to rodzaj wykorzystania informacji poprzez proces aktywny (np. reklama) i proces pasywny (np. program telewizyjny);
- konsumpcja – to wykorzystywanie informacji jako dobra konsumpcyjnego.

4. Podsumowanie

W toku prowadzonych rozważań wykazano, że kolejne etapy procesu informacyjnego nieodwrotnie wpływają na przebieg podejmowania decyzji zarządczych. Opierając się na składnikach procesu informacyjnego, mamy pewność, że wykreowana informacja stanowi prawidłową podstawę czynności decyzyjnych. Przy dzisiejszym nadmiarze informacji, jaki towarzyszy egzystowaniu jednostek gospodarczych, wydaje się, że taki sposób wykreowania rzetelnej informacji jest niezbędny. Wszystkie fazy procesu informacyjnego wpływają na późniejsze wykorzystanie informacji zarządczej. Każdy kolejny etap zwiększa stopień wykorzystania informacji, jak również jest wartością dodaną dla samej informacji. Jakość posiadanych informacji przez działające obecnie organizacje jest sprawą bardzo istotną. Informacja stanowi jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie lub porażce w walce rynkowej przedsiębiorstwa. Procesy informacyjne, oprócz swoich podstawowych zadań, do których należy wspomaganie w działaniach operacyjnych i taktycznych, muszą przede wszystkim wspierać management w procesach strategicznych, w podejmowaniu długoterminowych decyzji w jednostce gospodarczej. Aby prawidłowo zarządzać podmiotem, czyli minimalizować ryzyko albo maksy-

malizować korzyści, musimy posiadać odpowiednią i specjalistyczną wiedzę. W takim przypadku niewątpliwie będzie to informacja zarządcza wykrystalizowana w procesie informacyjnym.

Literatura

- Forlicz S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Nowicki A., Sitarska M., *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Oleński J., *Ekonomika informacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Stefanowicz B., *Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.

PHASES OF INFORMATION PROCESS IN COMPANY MANAGEMENT

Summary: The article describes the information process during unit management based on the degree of utilization of management information. The first part of the paper describes the definition of the process and different phases that make up the information process. In addition, the level of use of management information is presented at each stage of the information process. The second part of the elaboration characterizes individual phases of the information process in the context of the utilization of information for management purposes. It is argued that the level of use of information management differs from each other depending on the phase of the information process and that management information and the information itself will never cease to exist. Considerations are supported by studies of literature in the field of business management.

Keywords: information process, management information, information life cycle.