

Tomasz DUKIEWICZ, Henryk SPUSTEK  
Uniwersytet Opolski  
Wydział Prawa i Administracji  
Zakład Nauk o Bezpieczeństwie  
e-mail: tomduki@wp.pl, hspustek@uni.opole.pl

## INFORMACJA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

**Streszczenie.** Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa w horyzoncie strategicznym. Strategia bezpieczeństwa państwa powinna gwarantować stabilny jego rozwój poprzez klasyczne racjonalne zarządzanie, to znaczy świadome i planowe stosowanie różnych metod i technik, które wpływają na decyzje podejmowane przez instytucje i organizacje państwowe. Informacje, odgrywając rolę niezależnego czynnika w środowisku bezpieczeństwa państwa, stopniowo stają się głównym ogniwem każdego konfliktu. Informacje wpływają na zdolności zarządzania w prowadzonych działaniach, zmniejszają lub zwiększają możliwości.

**Słowa kluczowe:** strategia, bezpieczeństwo, zarządzanie, informacja, działania informacyjne

## INFORMATION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary.** The essence of strategic management is to ensure the security of the state in the strategic horizon. The security strategy of the state must ensure its development through the classic sound management means a conscious and intentional use of different methods and techniques that affect the decisions taken by institutions and government organizations. Information playing the role of an independent factor in the environment, the security of the state, gradually become a major element of any conflict. Information impact on the ability of management in its actions, reduce or increase the possibilities.

**Keywords:** strategy, safety, management, information, information operations

## 1. Aspekty zarządzania strategicznego

Zarządzanie należy do nauk ekonomicznych od początku XX wieku, odkąd zarządzanie próbowano oprzeć na naukowych podstawach. Aż do lat sześćdziesiątych XX wieku zarządzanie pojmowane było jako działanie kierownicze, obejmujące następujące sekwencje postępowania: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie, nazywane klasycznymi funkcjami zarządzania.

Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa w horyzoncie strategicznym. Strategia bezpieczeństwa państwa powinna gwarantować stabilny jego rozwój poprzez klasyczne racjonalne zarządzanie, to znaczy świadome i planowe stosowanie różnych metod i technik, które wpływają na decyzje podejmowane przez instytucje i organizacje państwowe.

Zarządzanie strategiczne możemy określić jako proces informacyjno-decyzyjny wspomagany funkcjami planowania organizacji i kontroli, którego celem jest przewidywanie oraz rozstrzygnięcie problemów działalności państwa, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia. Zarządzanie strategiczne w istotny sposób redukuje i eliminuje zagrożenia, które wynikają bezpośrednio z otoczenia wewnętrznego lub zewnętrznego państwa.

Od 2010 roku Departament Analiz Strategicznych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów rozpoczął realizację projektu modernizacji systemu zarządzania i przepływu informacji w administracji rządowej szczebla centralnego, przyjmując dziewięć strategii<sup>1</sup>:

- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki,
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego,
- Strategia Rozwoju Transportu,
- Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowiska,
- Strategia Sprawne Państwo 2020,
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego,
- Strategia Rozwoju Regionalnego do 2020 r. (regiony, miasta, obszary wiejskie),
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP,
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi i Rolnictwa.

Inspiracją do podjętych działań w tym zakresie były analizy dotyczące systemu zarządzania administracją rządową szczebla centralnego, które wskazywały na występowanie licznych problemów i niesprawności ograniczających zdolność opracowania efektywnych polityk oraz ich skutecznej implementacji.

---

<sup>1</sup> Polska 2030, Kalendarz realizacyjny. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. MRR, Warszawa 2010.

Obecnie większość państw spełnia siedem poniższych funkcji wpisujących się w kształtowanie strategii państwa. Są to funkcje:

- wewnętrzną,
- zewnętrzną,
- gospodarczo-organizatorską,
- socjalną,
- adaptacyjną,
- regulacyjną,
- innowacyjną.

Wewnętrzna funkcja państwa sprowadza się przede wszystkim do zapewnienia porządku i bezpieczeństwa wewnątrz kraju, co osiąga się poprzez działanie organów administracyjnych państwa. Funkcja zewnętrzna w ramach stosunków z innymi państwami oraz organizacjami międzynarodowymi, których istotą jest ochrona interesów państwa, prowadzona jest głównie przez służbę dyplomatyczną, to znaczy Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Funkcja gospodarczo-organizatorska przejawia się organizowaniem gospodarki oraz wpływem na procesy gospodarcze. Funkcja adaptacyjna sprowadza się do przystosowania państwa do zmieniających się uwarunkowań cywilizacyjnych. Funkcja regulacyjna to całokształt działalności polegającej na wpływaniu na zachodzące procesy społeczne. Funkcja innowacyjna polega na wprowadzeniu przez państwo nowych procesów i przeobrażeń społecznych.

Dzisiejszy świat możemy określić czasem olbrzymich przewartościowań o wymiarze cywilizacyjnym. Przyczyną tego stanu rzeczy jest nałożenie na siebie kilku trendów, które zmieniają otaczającą nas rzeczywistość, uwzględniając dużą dynamikę tych przemian. Szybkość zachodzących zmian ma bezpośredni wpływ na rozwój państwa i jego bezpieczeństwo. Miernikiem poziomu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa jest poczucie bezpieczeństwa wyrażane przez obywateli.

Istotnym czynnikiem, który determinuje podjęte działania, są informacje. Wartość informacji decyduje o optymalnym ich wykorzystaniu i jest ona zdeterminowana poprzez dwa czynniki: jakość i użyteczność. Jakość informacji powinna być adekwatna do wymagań stawianych przez system decyzyjny. Spośród szerokiego zbioru cech charakteryzujących jakość informacji należy wyróżnić: aktualność, dokładność, pełność, wiarygodność, precyzyjność oraz decyzyjność, określaną stopniem wpływu na proces decyzyjny. Z kolei użyteczność informacji jest istotnie skorelowana z trafnością podejmowanych decyzji. Zatem miarą użyteczności informacji jest efektywność systemu decyzyjnego. Analizując informacje, w procesie decyzyjnym należy również wziąć pod uwagę zjawisko redundancji informacyjnej, które może być istotną przyczyną podjęcia błędnych decyzji.

## 2. Informacja determinantem systemów zarządzania

Na początku XXI wieku zmieniło się podejście do procesów informacyjnych, mających wpływ na: metody zarządzania, sposoby myślenia oraz na nasze życie. Przeciwnie do poprzednich rewolucji technologicznych obecne zmiany są przedmiotem rewolucji technologii informacyjnych. W minionym stuleciu było dokładnie odwrotnie. Technologie informatyczne oraz umiejętności ich wykorzystywania są obecnie kluczowym czynnikiem w rozwoju i dostępie do bogactwa, władzy i wiedzy.

Działania informacyjne bezpośrednio wpływają na tworzenie strategii oraz ich realizację. Kluczem do sukcesu jest koordynacja pomiędzy wszystkimi elementami systemu bezpieczeństwa państwa, zaczynając od szczebla strategicznego, a na szczeblu taktycznym kończąc. Każda część systemu bezpieczeństwa, każdy podmiot, który stanowi element organizacji czy też narodu, jest powiązany ze sobą i nawet jeżeli przyjmuje bierną postawę, musi liczyć się z tym, że jest odbierany przez innych uczestników w określony sposób i wywiera określony wpływ na pozostałe części systemu. Możliwości emisji informacji wypływają ze zdolności poszczególnych podmiotów. Nie bez znaczenia jest to również siła informacji, mierzona nie tylko liczbą informacji, ale także ich jakością i stopniem popularności oraz spójność.

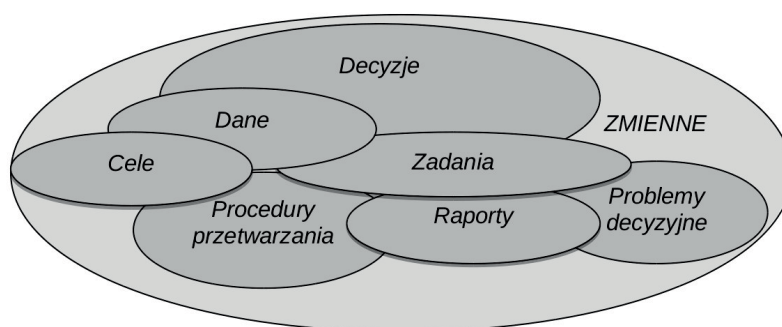
Bardzo ważną kwestią w procesie podejmowania decyzji jest dostosowanie informacji do potrzeb tego procesu. Narzekania decydentów na różnego rodzaju nieprawidłowości związane z systemem informacji, a także wyniki badań empirycznych tego problemu zwracają uwagę na niedoskonałości informacji w organizacji właśnie w kontekście jej użyteczności dla konkretnych procesów podejmowania decyzji. Istnieją więc specyficzne relacje między informacjami, decyzjami i systemem zarządzania w danej organizacji. Analizując te relacje, można wyróżnić siedem zmiennych, z których każda z każdą pozostaje w określonym związku. Są to: cele, zadania, problemy decyzyjne, decyzje, raporty, procedury przetwarzania oraz dane.

Można przyjąć, że powyższe zmienne określają system zarządzania organizacją, z tym że cele, problemy decyzyjne i decyzje są elementami podsystemu podejmowania decyzji, natomiast raporty, procedury przetwarzania, dane i zadania są elementami podsystemu informacyjnego.

Chcąc uniknąć zaburzeń pomiędzy informacjami, decyzjami i systemem zarządzania, konieczne jest uwzględnienie w badaniu i projektowaniu każdego systemu zależności między jego celami i zadaniami oraz między systemem podejmowania decyzji i systemem informacyjnym. Zatem aby zsynchronizować względem siebie informacje, decyzje i system zarządzania, konieczne jest prowadzenie systematycznych badań. Ich efektem powinien być taki system informacyjno-decyzyjny, który zabezpiecza sprawną realizację celów i zadań określonego systemu<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Wawrzyniak B.: Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania. PWE, Warszawa 1977, s. 180-182.



Rys. 1. Zmienne systemu informacyjnego

Fig. 1. Variables Information System

Źródło: Opracowanie własne.

Nurt bezpieczeństwa w ujęciu informacyjnym powinien obejmować niżej wymienione determinanty:

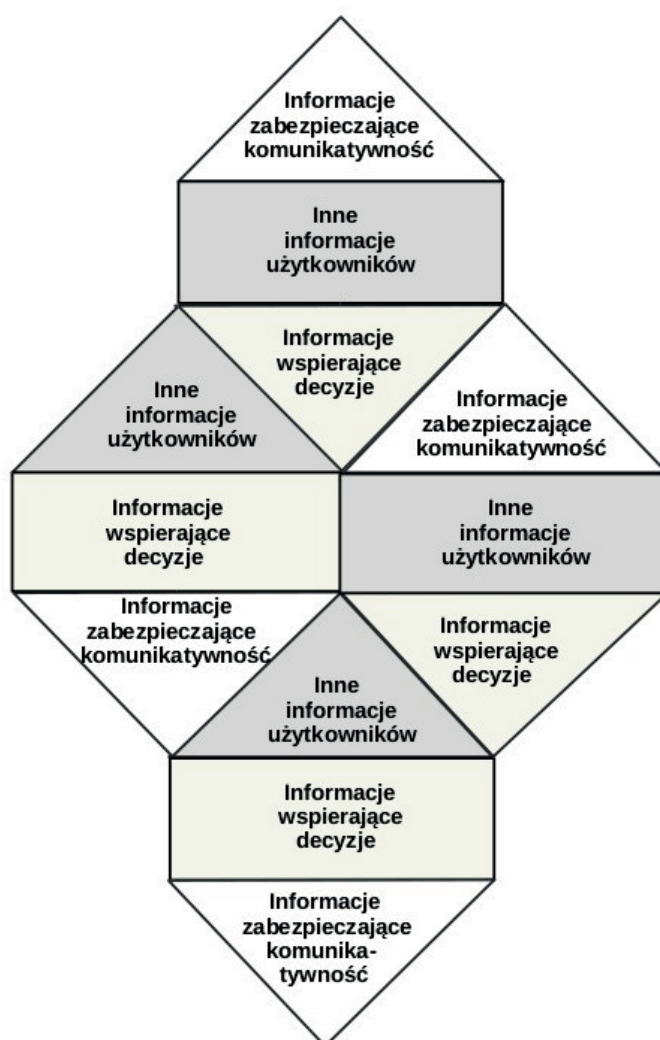
- Podstawowym filarem strategicznym państw i organizacji XXI wieku jest informacja.
- Istotnym czynnikiem wytwórczym jest informacja i wynikająca z niej wiedza.
- Dochód państwa i organizacji bezpośrednio lub pośrednio powiązany jest z systemem informacyjnym.
- Proces decyzyjny uzależniony jest od ilości i jakości informacji.
- Zabezpieczenie systemu informacyjnego jest tak samo ważne, jak i jego użytkowanie.
- Walka informacyjna jest nieuniknionym narzędziem w systemie bezpieczeństwa.

Obecną informację cechuje możliwość szybkiego jej pozyskiwania i praktycznie nieograniczonego do niej dostępu, bez względu na treść, jaką zawiera. Cechy informacji mają bezpośredni związek ze zmiennymi kształtującymi współczesne środowisko informacyjne. Konsekwentnie można więc przyjąć, że środowisko informacyjne obejmuje informacje i system informacyjny umożliwiający jej odbiór, modyfikacje bądź jej wytworzenie i emisję. Środowisko informacyjne obejmuje również informacje i podmioty, które posiadają swoje systemy umożliwiające użycie informacji do własnych celów. Do podmiotów systemu informacyjnego zalicza się: osoby, grupy społeczne, organizacje, inicjujące procesy decyzyjne. Analizując powyższe, możemy wywnioskować, że środowisko informacyjne tworzy środowisko decyzyjne, gdzie ludzie i systemy obserwują, analizują, decydują i postępują według wprowadzonych informacji. Obecnie, w dobie cyfryzacji, informacja ma nieograniczony zasięg oddziaływania. Jest to skutkiem postępującej globalizacji i powiązań oraz zależności systemów w różnych dziedzinach i wymiarach (ekonomicznym, politycznym, socjalnym, wojskowym, infrastrukturalnym, informacyjnym, a także kulturowym i religijnym).

Z punktu widzenia potrzeb zarządzania można wyróżnić trzy rodzaje informacji:

- służące pomocą w podejmowaniu decyzji,
- zapewniające odpowiednią komunikację pomiędzy decydem i wykonawcą,
- takie, które mają zaspokoić inne potrzeby ich użytkowników na wszystkich szczeblach zarządzania.

Wyżej wymienione rodzaje informacji można nazwać informacjami decyzyjnymi (diament informacyjny pokazuje rysunek 2), dotyczącymi procesów podejmowania decyzji i kierowania zespołami ludzkimi. Na ich podstawie decydent może ustalić, co należy w konkretnych warunkach zrobić, aby nie dopuścić do pogorszenia się istniejącego stanu lub do osłabienia dynamiki osiągnięcia celów przeciwnej organizacji.



Rys. 2. Diament informacyjny

Fig. 2. Diamond information

Źródło: Opracowanie własne.

Uwarunkowania systemu bezpieczeństwa tworzą wymagania informacje, które można podzielić na informacje dotyczące całej struktury organizacyjnej, informacje orientujące, oraz na informacje dotyczące warunków i rezultatów ich własnej pracy oraz pozycji w strukturze organizacyjnej, a także informacje projektujące i korygujące zachowania<sup>3</sup>.

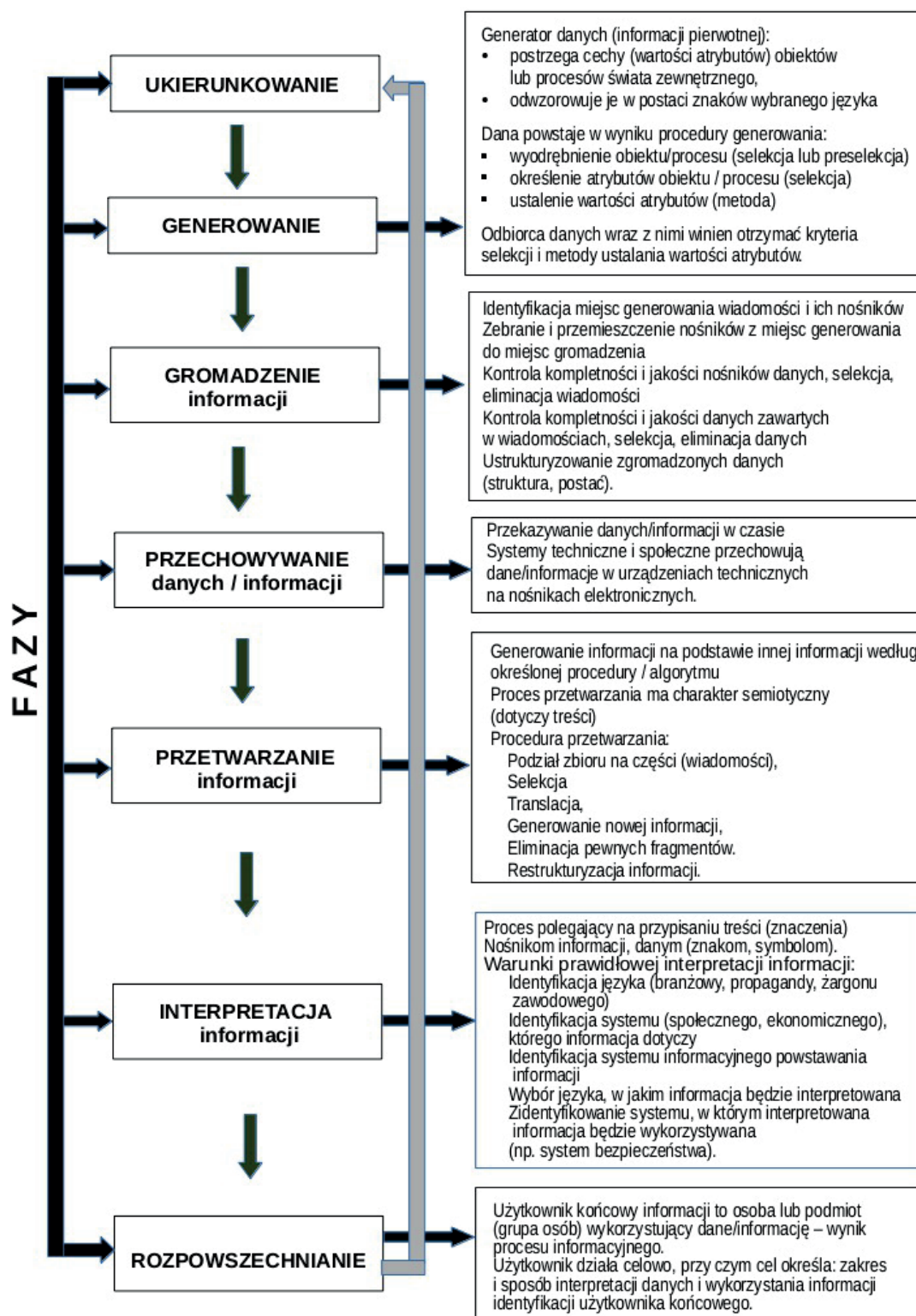
Systemy informacyjne obejmują bazy danych i procesy zbierania, przetwarzania i rozpowszechniania informacji. Na potrzeby procesu decyzyjnego informacje są pozyskiwane poprzez realizację tzw. cyklu informacyjny, który ściśle powiązany z systemem zarządzania daną strukturą organizacyjną, ośrodkiem decyzyjnym oraz relacjami hierarchicznymi i funkcjonalnymi tworzy system informacyjny. Cykl informacyjny składa się z etapów i faz.

Ogólnie przyjmuje się, że etapy cyklu informacyjnego (rysunek 3) następują po sobie sekwencyjnie. Potrzeby informacyjne określone są na podstawie znajomości obszarów decyzyjnych (zainteresowania) wpływających na osiągnięcie zamierzonego celu.

Na szczeblu strategicznym w zakresie zarządzania informacje wykorzystywane są w obszarach narzuconych przez politykę i realizowane są w ścisłej synchronizacji z decyzjami politycznymi. Szczebel strategiczny, realizując zadania związane z bezpieczeństwem, wyposażony jest w środki i narzędzia oddziaływania na decydentów stron innych organizacji i ich procesy decyzyjne na najwyższym szczeblu. Jest również przystosowany do wpływania na sytuację poprzez wykorzystywanie środków dyplomatycznych, medialnych i innych. Szczebel ten dostarcza ogólnych wytycznych do działania. Poziom polityczny i strategiczny powinny zapewnić koordynację określania celu dla szczebla strategicznego, włączając w to działania informacyjne. Zarządzając poziomem strategicznym, należy określić ograniczenia w prowadzeniu działań i ich ogólne cele poprzez wydanie strategii informacyjnej, która powinna zawierać wytyczne polityczne, cele strategiczne, kierunki działania i ograniczenia. W zakresie odpowiedzialności personelu działań informacyjnych szczebla strategicznego leży zapewnienie regularnej koordynacji prowadzonych działań ze szczeblem politycznym i mediami.

---

<sup>3</sup> Dukiewicz T.: Militarne środowisko informacyjne. „Bellona”, nr 3, 2011, s. 145.



Rys. 3. Cykl informacyjny

Fig. 3. Cycle information

Źródło: Opracowanie własne.



Zarządca realizujący daną strategię i jego główni współpracownicy wywierają znaczący wpływ na podległych im decydentów w ramach obranej strategii. Powinien posiadać on także dostatecznie szerokie spojrzenie, aby mógł właściwie ocenić efektywność działań informacyjnych oraz prowadzić koordynację planu działań informacyjnych. Na szczeblu operacyjnym najważniejszym czynnikiem jest strategia, która jest zarówno bazą, jak i centralnym punktem planowania działań. Działania informacyjne na tym szczeblu powinny uwzględniać przyjętą strategię również w aspekcie: politycznym, dyplomatycznym, ekonomicznym i militarnym, wpływając na możliwości w zakresie przekonywania, zakłócania, oddziaływania w inny sposób na decydentów i procesy decyzyjne. W zakresie działań informacyjnych do głównych zadań szczebla operacyjnego należy:

- określenie celów informacyjnych szczebla operacyjnego, niezbędnych do osiągnięcia celów decydenta szczebla strategicznego,
- ustanowienie priorytetów dla osiągnięcia operacyjnych celów informacyjnych,
- wydawanie wytycznych dla organizacji i podległych decydentów w celu realizacji postawionych im zadań,
- doradzanie (poprzez prowadzenie analizy działań informacyjnych) decydentowi strategicznemu w zakresie działań informacyjnych w celu zapewnienia ich realizacji,
- doradzanie decydentom niższego szczebla w celu umożliwienia im osiągnięcia efektów zakładanych w planie operacyjnym strategii.

Na niższych szczeblach działania informacyjne skupiają się na oddziaływaniu na lokalnych decydentów i określaniu grup poprzez wpływanie na ich wolę, procesy decyzyjne i możliwości. W celu uzyskania tych efektów i zapewnienia powodzenia działań niezmiernie ważna jest koordynacja działań informacyjnych. Równocześnie powinny być prowadzone działania zmierzające do ochrony własnych informacji i systemów informacyjnych. Decydenci mają wpływ na kluczowych lokalnych zarządców i grupy społeczne, włączając w to kreowanie pozytywnego wizerunku własnej organizacji. Na tym poziomie powinny być brane pod uwagę efekty uboczne prowadzonych działań.

### **3. Podsumowanie**

W ostatnich latach dokonuje się „informacyjna rewolucja” otwierająca epokę komputerowych narzędzi wspierających realizację strategii bezpieczeństwa państwa oraz procesy decyzyjne. To stosunkowo nowe środowisko informacyjne obejmuje informacje, użytkowników i systemy umożliwiające przetwarzanie informacji. Do użytkowników zalicza się: liderów, decydentów, jednostki i organizacje. Systemy informacyjne obejmują materiały i systemy używane do zbierania, przetwarzania i rozpowszechniania informacji.

Środowisko informacyjne to przestrzeń, w której ludzie i systemy obserwują, orientują się, podejmują decyzje i operują informacją. Dlatego też stanowi ono zasadnicze środowisko procesu decyzyjnego. Informacja w systemie bezpieczeństwa jest głównym filarem będącym siłą sprawczą łączącą ogół zadań, zagrożenia bezpieczeństwa oraz czas realizacji celów działań w jej wspólną całość. Istniejące systemy w obszarze zarządzania bezpieczeństwem powinny dysponować określonymi pakietami informacji, których analiza stanowi podstawę działania. Nie ma tu miejsca na dowolność interpretacji zdobytej informacji, każda decyzja kryje za sobą działania ludzi, wymaga więc precyzji i rozwagi. Problem nabiera szczególnego wymiaru, kiedy dotyczy zagrożeń państwa, gdyż środowisko to zawiera specyficzne cechy, takie jak: zmieniające się otoczenie, deficyt czasu i informacji. Tylko sprawne zarządzanie procesami informacyjnymi może pozytywnie wpływać na rozwój i eliminację zagrożeń państwa.

### **Bibliografia**

1. Calabrese R.L., Zepeda S.J.: Decision-making assessment: improving principal performance. "International Journal of Educational Management", vol. 13, Iss. 1, 1999.
2. Dukiewicz T.: Informacja podstawą planowania. Zeszyty Naukowe, nr 2. WSOWL, Wrocław 2011.
3. Dukiewicz T.: Militarne środowisko informacyjne. „Bellona”, nr 3, 2011.
4. Flajszok I., Męczyńska A., Michna A.: Propozycja metody racjonalizacji podejmowania nieprogramowalnych decyzji przez dyrektorów szkół, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Nowatorskie koncepcje zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2011.
5. Łuczak M.: Strategie w działalności przedsiębiorstwa. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
6. Nawrocki W.: W poszukiwaniu istoty informacji, [w:] Jadacki J.J. (red.): Analiza pojęcia informacja. Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2003.
7. Spustek H.: Model przewagi i jego implementacja komputerowa. EXIT, Warszawa 2006.
8. Wawrzyniak B.: Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania. PWE, Warszawa 1977.
9. Weeler J.: The Ghost in the Atom. Cambridge University Press, United Kingdom 1986.

**Abstract**

Considering processes information, carried out as part of determined systems is an activity requiring the adequate knowledge of their features and conditions, in which the given system is functioning, will be functioning. Constructing appropriate models of the strategic management is happening, so with essential condition of streamlining of functioning of security systems you. Gathered experience shows that the best models of the strategic management serve developing best and most effective solutions constituting the platform of the planning, the programming, implementing and monitoring and the evaluation of the development of couples. As by analogy as in many organizations caring about the effectiveness of action strategic management should be a tool of managing the future eliminating threats influencing the strategy of the state.

In action above all an information majority is a key to the victory. The reliable information, used in due time and in the determined way will allow to achieve established aims of the strategy and simultaneously to avoid or to reduce unnecessary losses.