

Jacek Jaworski

Bariery informacyjne w funkcjonowaniu małego przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 80, 366-374

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JACEK JAWORSKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

BARIERY INFORMACYJNE W FUNKCJONOWANIU MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

W warunkach pogłębiającego się kryzysu gospodarczego szczególną rolę w kształtowaniu perspektyw rozwojowych nowoczesnych gospodarek odgrywają małe przedsiębiorstwa. Wpływ na to mają z jednej strony charakterystyczne właściwości dostosowawcze małych firm, które ułatwiają im przetrwanie sytuacji kryzysowych, powodują, że sektor ten prorozwojowo oddziałuje na całą gospodarkę. Z drugiej zaś strony uwypuklające się w czasie kryzysu bariery rozwoju małych przedsiębiorstw są przyczyną faktu, że owe podmioty często hamują wychodzenie z recesji.

Wśród wielu barier ograniczających rozwój małych przedsiębiorstw wymienia się czynniki związane z utrudnionym dostępem menedżerów do wiarygodnej i terminowej informacji, a także z umiejętnościami jej wykorzystania w podejmowaniu decyzji.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie węzłowych problemów pozyskiwania i wykorzystania informacji w zarządzaniu małą firmą w oparciu o literaturę przedmiotu i własne obserwacje autora.

1. Definicja i typologia barier informacyjnych

Przeszkodę utrudniającą, uniemożliwiającą korzystanie z informacji lub jej rozpoznawanie nazywa się barierą informacyjną. Składają się na nią uwarunkowania językowe, ekonomiczne, techniczne, ideologiczne i wiele innych. Biorą one udział w zakłócaniu procesu pozyskiwania, przekazywania, dostarczania i wykorzystywania informacji¹. Identyfikacją i typologią barier informacyjnych w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności zajmowali się m.in. D.E. Haag i T.D. Wilson, a w literaturze polskiej J. Sobięga, E.B. Zybert, M. Próchnicka i M. Świgoń².

¹ *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, red. M. Dembowska, PWN, Warszawa 1979, s. 28.

² Za: M. Banacka, *Współczesne bariery w dostępie do informacji – kilka uwag w związku z ich typologiami i rodzajami*, <http://e-pedagogiczna.edu.pl> (sierpień 2011).

Pierwszy z autorów jest wymieniany jako prekursor prac nad barierami informacyjnymi. W latach osiemdziesiątych ub. wieku opracował jedną z ich najbardziej szczegółowych typologii. Wyróżnił w niej kilkadziesiąt utrudnień oraz próbował uporządkować ich nazewnictwo³. Na podstawie jego prac T.D. Wilson⁴ wyróżnił cztery grupy barier informacyjnych:

- związane z osobą użytkownika informacji,
- interpersonalne,
- środowiskowe,
- związane ze źródłami informacji.

W literaturze krajowej podobny podział barier informacyjnych podała J. Sobielga⁵:

- typ A – związane z identyfikacją, pozyskiwaniem i wykorzystaniem informacji,
- typ B – wynikające ze strony podmiotów współpracujących z użytkownikami w procesie wykorzystania informacji,
- typ C – będące skutkiem niedostatecznych umiejętności użytkowników w procesie wykorzystania informacji,
- typ D – procesy i stany psychiczne użytkownika informacji, które blokują efektywne użytkowanie informacji.

Wiele klasyfikacji barier informacyjnych powstało na podstawie badań empirycznych. Do takich należy podział opracowany przez E.B. Zybert⁶:

- bariery środowiskowe (wynikające z kultury i środowiska pracy),
- psychologiczne (atmosfera pracy),
- intelektualne (obniżenie ogólnego poziomu inteligencji, nieświadomość istnienia problemu).

M. Próchnicka⁷, badając zachowania użytkowników informacji, powiązała bariery informacyjne z typami ich intelektu. Korzystając z koncepcji C. Junga, wyróżniła cztery typy odbiorców informacji:

- typ I (logik – analityk – empiryk) – odznacza się skłonnością do szczegółowego ujmowania pola danych, preferowania dostrzegalnych faktów, charakteryzuje się małą odpornością na dostrzegane rozbieżności informacyjne, jest zwolennikiem prostych schematów,
- typ II (logik – holista – teoretyk) – charakteryzuje się abstrakcyjnym ujmowaniem pola danych, spostrzeganiem go jako całości, rozpatruje rzeczywistość z punktu

³ Za: M. Świгоń, *Bariery informacyjne w środowisku naukowym*, „Przegląd Biblioteczny” 2003, nr 3, s. 383.

⁴ T.D. Wilson, *Information Behavior. An Interdisciplinary Perspective*, „Information Processing & Management” 1997, no. 4, vol. 33.

⁵ J. Sobielga, *Psychologiczne aspekty barier informacyjnych – badania wśród studentów*, „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej” 1997, nr 4, s. 14.

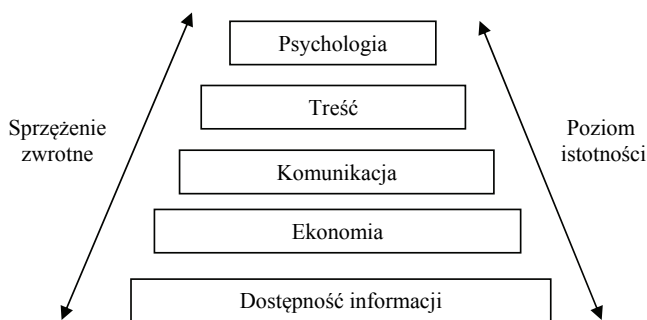
⁶ E.B. Zybert, *Bariery w dostępie do książki i biblioteki w środowisku niedostosowanych społecznie*, „Poradnik Bibliotekarza” 1992, nr 7, 8, s. 11.

⁷ M. Próchnicka, *Informacja a umysł*, Universitas, Kraków 1991, s. 169.

widzenia spójności i trafności logicznej, jest dedukcjonistą, który formalizuje i idealizuje zjawiska,

- typ III (doznaniowiec – analityk – praktyk) – reprezentuje podobny sposób ujmowania danych jak typ I, ale dąży on do stworzenia całościowego przedstawienia obrazu danego zjawiska, interesują go zarówno „obiektywne potrzeby społeczne, jak i osobiste pragnienia”,
- typ IV (doznaniowiec – holista – mistyk) – ujmuje pole informacyjne w sposób całościowy, poszukując w modelach globalnej harmonii, środków umożliwiających ich całościowe zrozumienie, dąży do redukcji różnorodności zjawisk.

Najaktualniejsze badania nad umiejscowieniem i wartościowaniem barier informacyjnych w procesie przepływu informacji przedstawiła M. Świigoń⁸. Schematycznie przedstawia je rysunek 1.



Rysunek 1. Typowe bariery w procesie przepływu informacji w przedsiębiorstwie

Źródło: M. Świigoń, *Bariery informacyjne. Podstawy teoretyczne i próba badań w środowisku naturalnym...*, s. 77.

Za największą barierę autorka uznała dostępność informacji, należy ją rozumieć jako brak możliwości pozyskania takich informacji, na których danej organizacji zależy. Bariery ekonomiczne wynikają z ograniczeń finansowych na każdym poziomie przepływu informacji. Jako trzecia zlokalizowana została bariera komunikacyjna. Przejawia się ona w niedoskonałości przekazu informacji, jej zniekształceniu przez poszczególne elementy uczestniczące w przepływie oraz w błędach technicznych. W długiej perspektywie czasowej istotna okazuje się także bariera treściowa. Wynika ona z procesu „starzenia się” informacji oraz z problemów praktycznego wykorzystania określonego jej zasobu. Bariera psychologiczna wiąże się bezpośrednio z cechami charakteru osób uczestniczących w pro-

⁸ M. Świigoń, *Bariery informacyjne. Podstawy teoretyczne i próba badań w środowisku naturalnym*, Wyd. Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2006.

cesie przepływu informacji. Ma to najczęściej związek z biernością lub aktywnością użytkownika tejże informacji.

2. Specyfika małej firmy a informacyjne uwarunkowania jej funkcjonowania

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji i działania małego przedsiębiorstwa, jego menedżera oraz warunki funkcjonowania, można stwierdzić, że w podmiocie tym występują wszystkie omówione powyżej przekroje i rodzaje barier informacyjnych.

Pierwszoplanową rolę w funkcjonowaniu małej firmy odgrywa jej menedżer (właściciel). Animuje jej działalność, kształtuje strukturę organizacyjną i odpowiada za relacje międzyludzkie, a także sprawuje najwyższą władzę. Z punktu widzenia komfortu pracy menedżera sytuacja taka ma wiele zalet, choć nie jest pozbawiona wad. Od samego momentu rozpoczęcia działalności menedżer małej firmy skazany jest (często z własnej woli) na samodzielne podejmowanie większości strategicznych i operacyjnych decyzji w swojej firmie. Podejmuje wiele bardzo zróżnicowanych decyzji, niejednokrotnie wykraczających poza jego kompetencje. Cięży na nim jednoosobowo odpowiedzialność za przyszłość przedsiębiorstwa, ale także za źródło dochodu (często jedyne) jego rodziny. Działa przy tym w dużym stresie związanym z ryzykiem wynikającym z angażowania swojego prywatnego kapitału. Prowadzi to do niedostrzegania, ignorowania lub też złego wartościowania istotnych informacji. Według klasyfikacji J. Sobielgi sytuacja ta odpowiada barierze informacyjnej typu D.

Wypełniając bardzo różnorodne obowiązki, a jednocześnie sprawując funkcje lidera w przedsiębiorstwie, menedżer małej firmy, w zależności od własnych cech osobowościowych oraz warunków, w jakich przyszło mu działać, przyjmuje odpowiadający mu styl kierowania. Z jednej strony pracownicy podejmują pracę w małych firmach z uwagi na atmosferę, możliwość bardziej samodzielnej pracy, szybką naukę itp. Preferowanym wówczas stylem kierowania jest styl partycypacyjny. Druga tendencja polega na tym, że pracownicy małej firmy oczekują poczucia bezpieczeństwa, stabilności zatrudnienia, skutecznego działania właściciela, znajdowania przez niego rozwiązań każdego problemu itp. W tej sytuacji bardziej odpowiedni jest styl autokratyczny⁹. Jak wynika z obserwacji autora, jest on stylem dominującym w polskich małych przedsiębiorstwach. Realizowany jest on zazwyczaj w warunkach specyficznej struktury organizacyjnej. W małej firmie struktura ta tworzona jest spontanicznie (mała formalizacja), jest względnie prosta (niewiele szczebli zarządzania), posiada cechy struktury funkcjonalnej, silnie scentralizowanej (wgląd szefa we wszystkie procesy)¹⁰. W takich warunkach proces informacyjny charakteryzuje się wysokim stopniem przemieszania informacji, licznymi nieformalnymi metodami i drogami jej przekazywania, trudnościami w weryfikacji wiarygodności informacji. Są to podstawowe przyczyny występowania barier typu B według typologii J. Sobielgi.

⁹ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2002, s. 169–171.

¹⁰ M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 44.

Bariery typu C wynikają z braku wystarczających umiejętności menedżerów małych firm wykorzystania informacji w procesie podejmowania decyzji. Małe przedsiębiorstwa zarządzane są przez bardzo różnie wykształconych menedżerów, którzy dysponują bardzo różnym doświadczeniem zawodowym. Często nie mają oni teoretycznego ani praktycznego przygotowania do zarządzania przedsiębiorstwem¹¹. To powoduje, że menedżerowie często nie wiedzą, jak wykorzystać daną informację. Nie rozumieją jej znaczenia lub też nie są w stanie zdiagnozować skutków jej pominięcia. Zdarza się więc, że nie generują popytu na obiektywnie niezbędną informację. To z kolei jest źródłem występowania fizycznych barier w dostępie do właściwych informacji (bariera typu A). Menedżerowie małych przedsiębiorstw często świadomie rezygnują ze stosowania systemów informacyjnych odpowiednich do potrzeb i warunków funkcjonowania tychże firm. Decydują się na uproszczenia, które skutkują występowaniem szerokich i głębokich luk informacyjnych. Poważną przyczyną występowania barier typu A są także skromne możliwości małych przedsiębiorstw w zakresie finansowania rozbudowanych systemów informacyjnych (będzie jeszcze o tym mowa).

Odnosząc specyfikę małej firmy do barier informacyjnych zidentyfikowanych przez E.B. Zybert, należy stwierdzić, że największe znaczenie będą miały niewątpliwie bariery psychologiczne oraz środowiskowe. W podmiotach tych charakterystycznym zjawiskiem jest duży dystans, a nawet w wielu przypadkach konflikt pomiędzy menedżerem a pozostałymi pracownikami. Wynika on z wcześniej wspomnianego autokratycznego sposobu wykonywania władzy przez menedżera. Atmosfera pracy i jej środowisko nie sprzyjają więc pozyskiwaniu kompletnej i rzetelnej informacji. Pracownicy często boją się lub nie chcą jej przekazywać przełożonym. Czasami zdarza się, że przekazują ją niekompletną lub nawet nieprawdziwą. W tej sytuacji menedżerowie zmuszeni są podejmować liczne decyzje w stanach niedoinformowania lub nawet zdezinformowania.

Identyfikacja barier informacyjnych w małym przedsiębiorstwie według klasyfikacji M. Próchnickiej wymaga dokładniejszych badań, głównie psychologiczno-socjologicznych. Z doświadczeń autora wynika, że podstawowym rodzajem intelektu menedżera współczesnego małego przedsiębiorstwa jest typ I. Właściciel małej firmy zazwyczaj jest skoncentrowany na szczegółowych uwarunkowaniach bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rzadko kieruje się wiedzą teoretyczną, a jego dominującą metodą pozyskiwania informacji prospektywnej jest eksperyment. Podejmując decyzje, skupia się na informacjach dotyczących konkretnej dziedziny funkcjonowania firmy. To powoduje, że szereg informacji o treści ogólnej lub dotyczących interakcji innych obszarów działalności przedsiębiorstwa pozostaje niezauważonych.

M. Próchnicka¹², badając szczegółowo zachowania informacyjne właścicieli intelektu typu I, stwierdziła, że osoby te zdecydowanie bardziej niż przedstawiciele innych grup

¹¹ *Ibidem*, s. 185.

¹² M. Próchnicka, *Informacja a umysł...*, s. 170–174.

odczuwali bariery czasowe ograniczające dostęp do informacji. Częściej oceniali, że czas, który musieliby poświęcić na przeglądanie i zapoznawanie się z informacją, przekraczał możliwości, które stwarzała sytuacja zawodowa. Jest to typowa cecha charakteryzująca reakcję menedżera małej firmy, który angażuje się we wszystkie przejawy jej działalności, na konieczność dotarcia do określonej, szczegółowej informacji. Tacy użytkownicy informacji odczuwają ponadto duże trudności z selekcją źródeł tych informacji i często przyznają się do braku umiejętności posługiwania się nimi.

Najpoważniejszą grupą barier informacyjnych według M. Świwoń są bariery w dostępie do informacji. Utrudnienia te wynikają przede wszystkim z¹³:

- braku korelacji pomiędzy potrzebami informacyjnymi menedżerów a ilością i jakością informacji dostarczanej przez stosowane systemy informacyjne,
- nieodpowiedniego dopasowania systemów informacyjnych do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- małej skuteczności działania wdrożonych systemów, przejawiającej się częstym dostarczaniem informacji niekompletnej, opóźnionej, a przez to nierzetelnej.

Do istotnych barier należą również ograniczenia ekonomiczne. Jak już wspomniano, małych przedsiębiorstw zazwyczaj nie stać na utrzymywanie systemów informacyjnych adekwatnych do ich potrzeb. Dotyczy to przede wszystkim wydatków na infrastrukturę:

- techniczną – czyli konieczne rozwiązania informatyczne,
- organizacyjną – system informacyjny powinien zmieniać się wraz ze zmianami kierunku przepływu zadań i celów na poszczególnych stanowiskach, będącymi immanentną cechą małej firmy,
- ludzką – im bardziej rozbudowany i bogatszy proces przepływu informacji, tym większa liczba osób zaangażowanych w gromadzenie, przetwarzanie i komunikowanie tejże informacji.

Bariery w zakresie komunikowania informacji związane są przede wszystkim ze wspomnianym już autokratycznym stylem kierowania. Konflikty pomiędzy menedżerami a pracownikami, wzajemna nieufność i dystans powodują, że do osób podejmujących decyzję dociera często informacja niekompletna i nieprawdziwa. Często spotykana jest również sytuacja, gdy menedżerowie sami celowo zniekształcają docierającą do nich informację, przekonani, że świat jest taki, jakim oni go widzą, a nie taki, jaki jest.

Bariery treściowe w procesie informacyjnym małego przedsiębiorstwa związane są z kolei z brakiem umiejętności i wiedzy menedżerów potrzebnych do szybkiego podejmowania decyzji na podstawie dostarczonej im informacji. Z racji swojego „niebiznesowego”

¹³ R. Orliński, *Kształtowanie struktury informacyjnej systemu rachunkowości w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Problemy współczesne*, red. T. Listwan, H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2009, s. 209–220; E. Wysocka, *Potrzeby informacyjne a rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010, s. 322–336.

wykształcenia i doświadczenia często nie rozumieją oni tychże informacji bądź błędnie diagnozują ich treść.

Menedżerowie i pracownicy małych przedsiębiorstw, kierując się własnymi, indywidualnymi preferencjami, selektywnie traktują zebrane informacje. To powoduje, że ta sama informacja może być przez nich traktowana w bardzo różny sposób, w zależności np. od kontekstu, sposobu i formy jej dostarczenia. Są to cechy typowe dla barier psychologicznych.

W kontekście specyficznych warunków funkcjonowania małych firm wypada omówić jeszcze jedną obserwację M. Świgoń¹⁴. Autorka zaobserwowała, że im wyższy poziom w hierarchii barier informacyjnych, tym łatwiej dany czynnik zneutralizować. Dlatego łatwiej ograniczyć wpływ lub całkowicie usunąć barierę psychologiczną (wymiana słabych ogniw ludzkich procesu przekazywania informacji lub ich kształtowanie poprzez szkolenia i treningi) niż barierę ekonomiczną lub dostępności do informacji, które w dużej mierze nie zależą od samej organizacji. Niebagatelnym jednak zjawiskiem, które komplikuje proces przełamywania barier informacyjnych na każdym poziomie, jest występowanie swego rodzaju „sprzężenia zwrotnego” pomiędzy poszczególnymi barierami. Jeżeli na przykład menedżer nie posiada wystarczających umiejętności umożliwiających mu właściwe zrozumienie i wykorzystanie informacji (bariera treściowa), to z jego subiektywnego punktu widzenia nie będzie mu owa informacja potrzebna. To z kolei jest bezpośrednią przyczyną ograniczania pojemności i funkcjonalności stosowanych systemów informacyjnych, prowadzącą do multiplikowania barier w dostępie do informacji.

Problematyka pozyskiwania i wykorzystania informacji w zarządzaniu małą firmą wymaga także odniesienia się do mechanizmów kształtujących te procesy w przedsiębiorstwach dużych. W tym zakresie można wyszczególnić dwie grupy różnic.

Pierwsza z nich dotyczy cech dużych przedsiębiorstw, które wynikają z ich potencjału ekonomicznego. Duże przedsiębiorstwa dysponują zasobami, które umożliwiają im wdrażanie i stosowanie rozbudowanych systemów informacyjnych. Systemy te łatwiej dopasować do trwałych struktur organizacyjnych oraz procesów gospodarczych występujących w dużych firmach. Menedżerowie to zazwyczaj wysoko kwalifikowani fachowcy z dużym doświadczeniem, którzy umieją czytać i wykorzystywać informację zarządczą.

Do drugiej grupy różnic należą te specyficzne uwarunkowania procesu zarządzania, z którymi małe przedsiębiorstwa zazwyczaj nie mają do czynienia. Najważniejszym z nich jest efekt agencji. Właściciele dużych przedsiębiorstw (wspólnicy, akcjonariusze) zazwyczaj wynajmują do zarządzania nimi profesjonalnie przygotowanych agentów-menedżerów (zarząd). W kontekście przepływu informacji w przedsiębiorstwie tych pierwszych nazywa się „oceniającymi informację”, drugich „decydentami”¹⁵. Oceniający informację są odpo-

¹⁴ M. Świgoń, *Bariery informacyjne. Podstawy teoretyczne i próba badań w środowisku naturalnym...*, s. 78.

¹⁵ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 223.

wiedzialni za wybór systemu informacji. Muszą dokonać takiego wyboru, aby decydenci podjęli najlepszą z punktu widzenia właścicieli decyzję w świetle dostępnych im informacji. Innymi słowy – działania należą do agentów, podczas gdy właściciele starają się realizować własną funkcję użyteczności¹⁶.

Pomiędzy oceniającymi informację i decydentami zazwyczaj występuje asymetria informacji. To oznacza, że któraś ze stron posiada więcej informacji albo inna jest ich treść. Zjawisko to w wielu przypadkach wpływa negatywnie na funkcjonowanie dużych firm¹⁷, ma jednak pozytywny wpływ na samoregulację procesów informacyjnych. Jeśli bowiem obie strony są świadome, że zjawisko to występuje, to będą dążyć do jego minimalizowania (w szczególności strona właścicieli). Tym sposobem rzetelność, aktualność i kompletność większości informacji jest dwukrotnie kontrolowana, co prowadzi do ich obiektywizacji. W przypadkach spornych lub szczególnie istotnych zarówno agenci, jak i ich zleceniodawcy mogą powoływać niezależnych audytorów, którzy oceniają te same informacje bezstronnie i obiektywnie¹⁸.

W małych przedsiębiorstwach problem agencji nie występuje. Zarządzającymi są zazwyczaj właściciele przedsiębiorstw bądź osoby blisko z nimi związane. Z jednej strony niesie to za sobą wiele korzyści (o czym była już mowa), z drugiej zaś menedżerowie małych przedsiębiorstw pozbawieni są „kontrapunktu” weryfikującego kompletność i rzetelność dostarczanych im informacji. Nie są również zainteresowani powoływaniem audytorów. Mogą zatem bez swojej woli i wiedzy tkwić w błędzie przez długi czas i co za tym idzie, podejmować złe decyzje.

Podsumowanie

Rozwój sektora małych przedsiębiorstw jest niezbędnym czynnikiem wspierającym ogólny wzrost gospodarczy. Przedsiębiorstwa te są „solą gospodarki rynkowej oraz bazą demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego”¹⁹. W artykule zostały zidentyfikowane i omówione bariery informacyjne, które ograniczają rozwój małych przedsiębiorstw, a zatem negatywnie wpływają na funkcjonowanie całej gospodarki.

Jak wykazano, jakość procesu informacyjnego, a w konsekwencji podejmowanych decyzji, w małym przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od jego menedżera (właściciela). Większość z przytoczonych klasyfikacji owych barier, a właściwie przypisanych im cech, odnosi się do osoby samego właściciela lub warunków funkcjonowania firmy przez niego bezpośrednio kształtowanych. I tak, przedsiębiorstwo pozyskuje tyle informacji, na ile zaspokajają one potrzeby informacyjne jednoosobowo sprawującego władzę menedżera. To również on kształtuje nakłady na rozwój systemów informacyjnych, od których z kolei

¹⁶ J.S. Demski, *Information Analysis*, Addison-Wesley, Massachusetts 1980, s. 85–89.

¹⁷ Szerzej: G. Akerlof, *The Market for „Lemons”*. *Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „The Quarterly Journal of Economics”, August 1970.

¹⁸ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości...*, s. 224.

¹⁹ P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475.

zależy jakość, ilość i terminowość dostarczanej informacji. Jej przekazywaniu nie sprzyja ani autokratyczny styl kierowania, ani funkcjonalna i sztywna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie zakłóca jest natomiast poprzez ograniczone umiejętności menedżerskie właściciela. Ta ostatnia bariera nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ menedżerowie małych firm są jednocześnie ich właścicielami. Są zatem pozbawieni nadzoru właścicielskiego, którego jednym z zadań jest obiektywizowanie informacji o przedsiębiorstwie.

INFORMATION BARRIERS IN SMALL ENTERPRISE FUNCTIONING

Summary

The main goal of this paper is to discuss the key problems in sourcing and using of information in small enterprise. The first section of the paper defines and discusses the major classifications of information barriers operating in the literature. The second part contains a reference these classification into the characteristics of a small enterprise and the conditions of its functioning.

Translated by Jacek Jaworski