

Ewa Kowalska-Napora

# Teoria decyzji a kształtowanie wartości w zarządzaniu



*„O przyszłości zaś nie można myśleć spokojnie, gdy się zapomina o przeszłości.  
Bez niej nie można odnaleźć ani pogłębić swej tożsamości.  
Myśląc o przyszłości, nie można odcinać tych korzeni, z których się wyrasta,  
bo one są kluczem do zrozumienia nas samych (...).”*

Jan Paweł II  
Przemówienie do Rady Koordynacyjnej Polonii Wolnego Świata,  
Rzym, 10 listopada 1979 r.

*Pracę dedykuję rodzicom, chciałam napisać: tacie,  
bo zmarł niedawno, a mama sporo czasu temu...*

Dziękuję, że jestem Polką i mam swój język i ojczyznę,  
i jakąś drogę, i cel – i tym wszystkim... za to dziękuję,  
ludziom szlachetnym i prawym, i tym teraz, i wcześniej.

# Teoria decyzji

a kształtowanie  
wartości  
w zarządzaniu

Copyright © Difin SA  
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy.

Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują.

Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim  
lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie.

Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie  
zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie  
na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzenci

prof. dr inż. Stanisław Tkaczyk

dr hab. Jan Kałuski, prof. w Wyższej Szkole Bankowej w Chorzowie

Korekta

Magdalena Chojcka

Projekt okładki

Mikołaj Miodowski

Redaktor prowadząca

Maria Adamska

ISBN 978-83-7930-690-9

Difin SA

Warszawa 2015, wydanie pierwsze

ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa,

tel.: 22 851 45 61, 22 851 45 62,

faks: 22 841 98 91

Księgarnie internetowe Difin:

[www.ksiegarnia.difin.pl](http://www.ksiegarnia.difin.pl), [www.ksiegarniasgh.pl](http://www.ksiegarniasgh.pl)

Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 605 105 574

Wydrukowano w Polsce

# SPIS TREŚCI

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie                                                                  | 9  |
| <b>1</b>                                                                      |    |
| <b>Wartość w procesie decyzyjnym</b>                                          | 13 |
| 1.1. Wartość – jakość a wartość relatywna                                     | 16 |
| 1.1.1. Transformata przestrzenna a ambiwalencja funkcji estymowanej przepływu | 23 |
| 1.1.2. Nowe wprowadzenie, czyli parę słów o strukturze wszystkiego            | 25 |
| 1.2. Przestrzeń decyzji na podstawie funkcji celu                             | 27 |
| 1.3. Rozkład Gaussa i tworzona wartość estymowana                             | 32 |
| 1.3.1. Poziomy optymalizacyjne                                                | 35 |
| 1.3.2. Tworzenie i przechwytywanie wartości                                   | 37 |
| <b>2</b>                                                                      |    |
| <b>Topologia przestrzeni zarządzania</b>                                      | 39 |
| 2.1. Topologia przestrzeni a optymalizacja decyzji                            | 43 |
| 2.2. Kwantyfikacja cech nieparametrycznych                                    | 45 |
| 2.2.1. Organizacja przyszłości a strategię tworzenia wartości logistycznej    | 46 |
| 2.2.2. Nonkonformizm, czyli radykalizm poznawczy                              | 47 |
| 2.2.3. Radykalizm fundamentalny                                               | 50 |
| 2.3. Model wartości zarządczej                                                | 52 |
| 2.3.1. Kryterium optymalności                                                 | 53 |
| 2.3.2. Radykalizm fundamentalny a funkcja barierowa                           | 58 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.3. Modelowe odniesienie do strategii łańcuchów dostaw i przejmowania w nich wartości     | 61  |
| 2.3.4. Tautologia binarna a modelowanie hybrydowe jako odpowiedź na przechwytywanie wartości | 63  |
| 2.3.5. Ontologia systemu poznania                                                            | 65  |
| 2.4. Kryzys, czyli wojna emocji                                                              | 66  |
| 2.4.1. Dysfunkcja egzystencjalna jako wartość dodana                                         | 71  |
| 2.5. Zarządzanie miękkie w logistyce przepływu                                               | 76  |
| 2.5.1. Jakość procesu i produktu a ECR                                                       | 77  |
| 2.5.2. Marketingowo-logistyczny wymiar produktu                                              | 80  |
| 2.5.3. Logistyka produkcji a pole strategiczne                                               | 82  |
| <b>3</b>                                                                                     |     |
| <b>Klaster i konfiguracja sieci</b>                                                          | 86  |
| 3.1. Projektowanie sieci w zarządzaniu logistycznym                                          | 86  |
| 3.1.1. Dobrostan emocji, czyli trochę o szczęściu                                            | 87  |
| 3.1.2. Inżynieria zarządzania siecią                                                         | 89  |
| 3.2. Mapowanie procesu poprzez układ jednostek skumulowanych                                 | 89  |
| 3.2.1. Niehierarchiczna analiza skupień                                                      | 92  |
| 3.2.2. Odpowiedź systemu informacji – transfer rozwiązań w sieci                             | 93  |
| 3.3. Produkt potencjalny a efektywność kosztowa łańcucha wartości                            | 95  |
| <b>4</b>                                                                                     |     |
| <b>Sieci lameralne w zarządzaniu</b>                                                         | 97  |
| 4.1. Korytarze decyzyjne – tautologia empiryczna w procesie regresji                         | 97  |
| 4.2. Kompozycja sieci logistycznej                                                           | 100 |
| 4.3. Struktura klastrowa                                                                     | 101 |
| <b>5</b>                                                                                     |     |
| <b>Przedsiębiorstwo fraktalne</b>                                                            | 103 |
| 5.1. Morał małej dziewczynki                                                                 | 105 |
| 5.2. Sieci lameralne a teoria decyzji                                                        | 106 |
| 5.2.1. Struktury lameralne i sandwiczowe                                                     | 108 |
| 5.2.2. Problemy podejmowania decyzji, czyli problemy zarządzania                             | 112 |
| 5.2.3. Poszukiwanie rozwiązań                                                                | 112 |
| 5.3. Zarządzanie miękkie wartością niematerialną                                             | 116 |
| 5.4. Jakość w sieci jako wartość dodana                                                      | 117 |
| 5.5. Dziewczynka z zapalkami                                                                 | 118 |
| 5.6. Strategia zarządzania wartością logistyczną                                             | 121 |

## 6

### **Modelowanie przestrzeni logitu** 124

- 6.1. Systemowe podejście do zaburzeń równowagi 124
  - 6.1.1. Założenia budowy intuicyjnej 125
  - 6.1.2. Dylatacja a rozkład logitu można podejść na kilka sposobów 127
- 6.2. Sieci lameralne a teoria decyzji 130
- 6.3. Kompozycja sieci logistycznej 132
- 6.4. Konkurencja w sieci a kształtowanie przepływu 133

## 7

### **Struktury holonowo-rozmyte jako odpowiedź na znaki zapytania w sieci** 136

- 7.1. Architektura sieci w rozkładzie nieparametrycznym 141
- 7.2. Kontekst – wartość a sieciowanie 142
  - 7.2.1. Sieci Hopfielda, kategoryzacja warstwowa 146
  - 7.2.2. Teoria decyzji a koszty alternatywne 149
  - 7.2.3. Konformizm poznawczy 152
  - 7.2.4. Radykalizm fundamentalny 155
- 7.3. Koszty ukryte jako kryterium oceny efektywności działań organizacji 156
  - 7.3.1. Teoria góry lodowej jako sposób na ekstrapolację pola szacowań 160
  - 7.3.2. Aplikacje matematyki intuicjonistycznej w strategii zarządzania siecią 162

### **Bibliografia** 168

### **Spis rysunków** 185

### **Spis wzorów** 188

### **Podsumowanie** 190

### **Eksplikacje autorskie – precesja teorii zarządzania** 193

- Topologia przestrzeni 194
- Morał małej dziewczynki 197
- Morał dziewczyny z kwiatami, czyli co z układem relacyjnym [?] 199

### **Streszczenie** 208



## Wprowadzenie

Identyfikację rzeczywistości, można przeprowadzić poprzez przestrzeń ontologiczną i/lub fraktalną, a etap jego weryfikacji poprzez kwantyfikację cech w zależności od typowanej wartości przyrostu czasu.

Decyzje podejmujemy w przestrzeni nieeuklidesowskiej z typowaniem wielomianowanych funkcji celu, które określane zostają poprzez wartość (szacowaną).

Celem analiz autorki pracy jest zdefiniowanie opcji i form interpretacji przesunięć układu odniesienia i ekstrapolacji pola, na podstawie czego można zweryfikować trafność decyzji i rangi kwantyfikatorów nieparametrycznych.

Teza badawcza pracy brzmi: dylatacja czasu ma wpływ na postrzeganie wielomianowych funkcji celu.

W pracy poprowadzono identyfikację pola szacowań i interakcji punktu w sieci na podstawie tautologii empirycznej, co równocześnie stanowi część empiryczną pracy. Najlepszą strategią jest ta, którą w dowolnym momencie jej trwania można zmienić. Nie ma zatem jednej, uniwersalnej strategii, tak jak nie ma recepty na życie.

Podczas gdy myślący podmiot i jego egzystencja są dla obiektywnego myślenia obojętne, to człowiek myślący subiektywnie jako egzystujący jest istotowo zainteresowany swoim własnym istnieniem, jest w nim egzystencjując<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Anzenbacher, *Wprowadzenie do filozofii, myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003, s. 159.

Grecy znali dwie drogi poznania rzeczywistości i sensu. Pierwsza to logos, droga rozumu, jej sens polega na obserwacji i analizie; (...) druga to mythos – droga mitu, rytuału, wspólnej opowieści<sup>2</sup>.

Każdy organizm ma własną specyfikę, niejako jako genom, i każdy działa w odmiennych warunkach otoczenia, jest nieporównywalny z jakimkolwiek innym. To, co udaje się jednemu, nie jest receptą dla innych.

Życie jest jak labirynt korytarzy, i nie tylko to, co dostajemy od rodziców, jest wyznacznikiem naszego sukcesu. Każdy potencjał można zaprzepaścić, a czasem im jest większy, tym większą przegraną może okazać się dla nas. Nie ten, który zaczyna, ale ten, który kończy, odnosi sukces. W labiryncie życia znamy przypadki, gdzie ludzie stawali się z wyżyn dobrostanu, nie umiejąc zarządzać kapitałem, który dany był im od Boga. Nieważne, co masz – ważne, czy umiesz tworzyć wartość i budować swoją przyszłość.

Możliwe, że recepta na sukces jest spójna dla wszystkich? Mierz wysoko, ale bądź pokorny przed ludźmi i światem, bądź uczciwy i poszukuj własnej recepty na sukces, nigdy z nikim się nie porównuj, bo jesteś wyjątkowy.

Gdy określimy siebie i własne cele, możliwa stanie się realizacja poprzez poszukiwanie opcji na ich urealnienie. Jesteśmy tacy, jakimi widzimy samych siebie i jakie są nasze cele.

Kiedyś moim celem było dozbieranie poziomek do krawędzi garnuszka, moje małe łapki ledwo dawały radę, a i te kruszynki były maciupkie.

Potem moim celem było nie być tkaczką i dla Niej zrobić coś, napisać o Niej i o każdej mamie w przyczłapanych łapciach. Nagle okazało się, że nie robię tego dla Niej, tylko dla siebie, że jestem egoistką, która chce „zarobić” na tym, że miała mamę Panią Ktoś, a sama jestem nikim.

Celem przewodnim książki jest skonstruowanie odpowiedzi na sumację kompensacyjną i analizę dylatacji czasu. Autorka polemizuje w obszarze interpretacji założeń E. Borela, J. Brouwera i A. Einsteina, łączy tych trzech w jedną całość, starając się odpowiedzieć, czym jest kompresja czasoprzestrzeni i jak odpowiedź można zaaplikować w formułowany model strategii. Jakiej strategii? Życiowej, racjonalnej i elastycznej, może wielowariantowej, a może zwyczajnie naszej.

Napisanie tej książki stało się możliwe dzięki wielkim ludziom nauki i moim mentorom, którzy nauczyli mnie myśleć; dzięki Panu Profesorowi Stanisławowi Tkaczykowi, Panu Profesorowi Ryszardowi Budzikowi, Panu Profesorowi i Generałowi Andrzejowi Szymonikowi, Panu Profesorowi Jackowi Szołtyskowi, Panu Profesorowi Janowi Kałuskiemu, którym dziękuję za życiowe i naukowe wsparcie.

---

<sup>2</sup> K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i strategii zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 9.

Praca składa się z siedmiu rozdziałów, które to w mniejszym lub większym stopniu korespondują z całością założeń badawczych i sobą.

Rozdział pierwszy odnosi się do identyfikacji pojęcia „wartość” i jego interpretacji w zmieniającym się układzie współrzędnych. W rozdziale tym autorka prowadzi dyskurs samej z sobą i polemizuje nad wielotorowym pojmowaniem wartości jako takiej i wpływie zmian w jej ocenie na proces decyzyjny.

W kolejnym rozdziale, przechodząc od identyfikacji wartości, autorka konstruuje na tej podstawie jednolitość topologiczną ścieżek decyzji i działań w obszarze kształtowanym rozkładem Gaussa.

Kontynuację rozważań w oscylacji funkcji i wartości konkluduje pewien model wartości zarządczej. Oczywiście ów model jest dyskusyjny i nie stanowi żadnej właściwej odpowiedzi, ale jest jedynie próbą uporządkowania myśli i kontekstu wyboru rozwiązań. O ile słusznych rozwiązań, zależy od spojrzenia szerszego w skali globalnej spirali kryzysu i cykliczności samopowieliania fraktalnego w czasie.

Po dokonaniu wstępnej identyfikacji problemu decyzji w danym miejscu na podstawie uwarunkowań rozwojowych w czasie autorka zastanawia się, na ile właściwe typowanie rozwiązań może być związane ze strukturą klasterową (?), co stanowi treść trzeciego rozdziału i koresponduje z kolejnym rozdziałem, gdzie poprzez budowę klasterową tworzone są sieci lameralne.

Zarówno konstrukcja myślowa przedsiębiorstwa fraktalnego, jak i korytarzy decyzyjnych nie jest zagadnieniem bezspornym. Mamy przestrzeń decyzji, budujemy rozwiązania w obszarze topologicznym, typujemy opcje korytarzy decyzyjnych na podstawie ustalonych kryteriów nieparametrycznych, ale co nam to daje?

Możemy odwrócić stożek w rozkładzie Gaussa w zależności od liczby funkcji wielomianowanych, skonstruować wzorce poprzez tautologię empiryczną i/lub binarną, ale pytanie: jaki to ma wpływ na szacowanie wartości w zmieniającym się układzie współrzędnych?

Na to pytanie odpowiada rozdział szósty, gdzie autorka nie zakłada, że plus jest dobrem, a minus złem, bo być może, że właśnie funkcja regresji może być rozwiązaniem optymalnym. Autorka zakłada, że poprzez szacowanie odwrotne i przestrzeń logitu można uzyskać właściwą odpowiedź w podejmowanych działaniach i procesie decyzji w wyniku kompresji i dylatacji czasu.

Rozdział ostatni zawiera najwięcej znaków zapytania i jest niejako oderwany od całej pracy, powodując, iż jej odbiorca czuje niespójność w całym toku rozważań autorki.

W rozdziale tym autorka próbuje odnaleźć narzędzia współtworzące i weryfikujące trafność budowy procesu decyzji na podstawie ustalonych funkcji

celu, w wyniku czego powstają znaki zapytania, chaos i zagubienie w ocenie możliwych rozwiązań i narzędzi. Trudno powiedzieć, na ile owa niespójność jest zamierzona, na ile wynikowa i na ile eksplikacje autorskie pozwolą scalić wielotorowy problem życia i zarządzania.

Na to pytanie może odpowiedzieć sobie tylko osoba odbierająca owe przemyślenia przez pryzmat samej siebie, własnych wartości i swojego życia, i to będzie dla mnie odpowiedzią, czy było warto opisać siebie i opcje tworzenia wartości w zarządzaniu.

# 1

## Wartość w procesie decyzyjnym

Podstawą ludzkiego działania jest potrzeba szczęścia.

Gdy byłam małą dziewczynką, myślałam, że może boleć paluszek, a gdy się przewrócę, to kolano. Lubiłam wtedy wiatr, słońce i drzewa, i poziomki, które miały zapach słonecznego lata i polskości. Wiecie, że ziemia ma swój zapach? A trawa nabiera kolorów tęczy, gdy patrzysz na nią pod kątem; ziemia jest ciepła i piaszczysta, dlatego lubią ją mrówki i chrabąszcze. Byłam kiedyś ze swoją siostrą cioteczną i moimi rodzicami w lesie na poziomkach. To było w Rudnikach koło Blanowic, musielibyście tam być, żeby czuć, o czym piszę. Listki krzaczków poziomek miały słoneczną zieleń, owoce ich smakowały jak promienie słońca.

Gdy żyła moja babcia, mama mojej mamy, chodziłyśmy z siostrą cioteczną na wycieczki na pola. Był taki zagajnik we Włodowicach, trzeba było przejść przez ścierniska, ale tam były rajskie jabłka, prawie niejadalne, tak jak gruszki i tarki, ale to była nasza przestrzeń. I absolutnie o nic nie chodziło, by tylko cieszyć się wolnością i przestrzenią.

Gdzieś mój świat poziomek się skończył, i kolorowych szkiełek. Mieszkam w betonowym, betonie..., ale od początku..., kiedy byłam małą dziewczynką, a w tym czasie?

Za każdym razem, gdy siadam do pisania swoich przemyśleń, najchętniej wyrzuciłabym cały tekst poza poziomkami, lasem, ziemią i powietrzem; gdy tak myślę, po zastanowieniu zostawiłabym kolorowe szkiełka, i jak układam dalszą treść tego, co chcę napisać, zastanawiam się, jaki to ma sens. Pojęcie czegoś i niczego jest względnie poprawne, bo przecież zawsze coś jest śladem czegoś i śladem niczego (rys. 1).

**Rysunek 1.** Tory decyzji

Źródło: Opracowanie własne.

Zastanawiam się w tym miejscu, jak powyższe odnieść do rozkładu 0–1, żeby jakoś rozdzielić dobro od zła, i czy posiadanie czegoś oznacza dobro, skoro jest zerem, bo przecież 1 to coś odrzuconego. Tak myślałam, co mam pisać i o czym, skoro tak naprawdę znam siebie, trochę, a cegokolwiek i kogośkolwiek nie znam w ogóle. Kolejne pytanie, jakie sobie zadałam, brzmiało: po co w ogóle próbuję pisać, skoro to moje pisanie jest tylko subiektywnym rozpatrywaniem problemu czegoś (?). Powiem szczerze, że nie wiem nawet, jaki problem rozwiązuję, bo nie wiem, czy mam jakiś cel (?). Kiedyś moim celem było uzbieranie pełnego dzbanuszka poziomek i to, żeby mama mnie przytuliła, i to był jakiś sensowny cel. Teraz moim celem jest cofnąć się w czasie.

Gdy byłam małą dziewczynką, miałam tylko marzenia, maki, chabry i kaskole. Wiecie, że poziomki mają zapach słońca (?). Gdy chodziłam z Tatą na grzyby, poznałam zapach maślaków i ściółki i słyszałam śpiew ptaków (rys. 2).

Najdelikatniejszym dotykiem jest dotyk ziemi i trawy, a najciekawszą historią życia – życie mrówek, gdy patrzysz, przyjacielu, jak mozolą się z drobnkami ziemi.

**Rysunek 2.** Kraina szczęśliwości



Źródło: Opracowanie własne.

Moja Mama Tkaczka wprowadziła mnie w błąd. Mówiła: „Gdy nie będziesz się uczyć, będziesz w poniewierce, zero pieniędzy i szansy na normalne życie i szacunek u ludzi” (rys. 3).

**Rysunek 3.** Punkt widzenia i droga



Źródło: Opracowanie własne.

Chciałam napisać bardzo mądrą pracę, a napisałam o poziomkach i sensie zbierania poziomek.

## 1.1. Wartość – jakość a wartość relatywna

Już nawet dziecko w przedszkolu, a może i wcześniej, zarządza.

My, rodzice, mówimy, że krzyczy, wymusza czy manipuluje, no bo jak inaczej określić małą osobkę, która chce osiągnąć swój cel, mając do dyspozycji siebie, swoje myśli i nas? Potencjałem małego człowieka jest on sam z własną redundancją, czyli własnym zasobem twórczym niepokrywającym się w pojęciu strony fizycznej. Tak jak definicja funkcji celu dla małego człowieka jest dla nas niezrozumiała, tak samo sposób jej urealnienia jest mało czytelny?

To, że my, dorośli, mamy inne cele i odmienne, bo bardziej skomplikowane sposoby ich urzeczywistnienia, nie oznacza, że 5-letnia dziewczynka nie zarządza przestrzenią, w której jest. Demagogdy zarządzania i myśli strategicznej być może poczuja się w tym miejscu urażeni i zniesmaczeni – jak mogę pisać, że ktoś, kto nie ma nic poza myślą i celem, może zarządzać? Przecież zarządzanie to umiejętne zarządzanie potencjałem pozostającym w dyspozycji i niekoniecznie własnym.

Specyficzne jest to, że wszyscy zapominają, iż twórcą myśli i polemik na Ziemi jest człowiek (rys. 4).

**Rysunek 4.** Mogę wszystko



Źródło: Opracowanie własne.

Człowiek tworzy, weryfikuje i wybiera przez pryzmat siebie. To, co twierdzą intuicjoniści, matematyka jest filozofią, a demagogia ciągów niekończącą się formą w wyjaśnieniu świata. Napędzają nas trzy składowe: seks, pieniądze i władza, a pomiędzy nimi są ambicje, które mają pozwolić je osiągnąć. Na Ziemi jest wiele wyznań i przekonań. Zapytałam kiedyś znajomego, jakiego jest wyznania. Nie wiedział. Zapytałam zatem: „Jaka księga jest księgą twojego życia: Biblia, Talmud, Koran...?”. Też nie odpowiedział. Zadałam swojej koleżance pytanie: „Czy jesteś szczęśliwa jako matka czy żona, a może zwyczajnie jako kobieta?” (rys. 5).

**Rysunek 5.** Jestem wolna, choć pełnię wiele funkcji



Źródło: Opracowanie własne.

Siedziałyśmy nad kawą, zastanawiając się nad upływem czasu i funkcjami, które są nam dane, które nas ograniczają. Odpowiedziała: „nie jestem spełniona, bo nie czuję się kochana, chociaż o to walczę w byciu kobietą. Jestem szczęśliwą mamą dwojga dzieci i żoną mojego męża, i chociaż jestem w 100% kobietą zrealizowaną zawodowo również, wcale się nią nie czuję, bo nikt mnie nie kocha jako kobiety”.

Pełnimy wiele i zbyt wiele funkcji w dążeniu do spełnienia, a wszystkim jest miłość, to ona jest wartością dodaną. Gdy jesteśmy słabi i biedni, mamy słabszy start w walce o wartości, gdzie najważniejsza jest miłość. Ktoś znowu powie: miłości się nie kupuje, ale trudno jest ją zatrzymać, gdy nie mamy siły.

O czym ja w ogóle piszę? O tym, że jest fluktuacja założeń i zniesienie funkcji celu. Dane w założeniu analiz empirycznych są, czy też powinny być,

mierzalne, względnie mierzalne. Problem pojawia się, gdy z danych musimy wyłonić informację, która jest nam potrzebna do podjęcia decyzji.

A jeszcze trudniej zdefiniować zakres i wpływ informacji na podejmowane działanie. O ile możliwe, że powyższe jest realne do ustalenia, o tyle nie zawsze istnieje możliwość oceny trafności podjętych działań. Brak właściwych informacji, a najgorsze – złe decyzje, powodują bezsens i niemoc.

Na samym początku jest pytanie, o czym chcę pisać, kolejne, może mniej skomplikowane – w jaki sposób. Punkt inicjacji poznania jest najtrudniejszy, bo rodzi się z pustki, a kierunki rozwiązań poznawczych dyktowane są tematem, obszarem, tytułem, a czasem wręcz aksjomatem.

Gdy wątpliwość badacza kończy się tępą ścianą, a wyznacznikiem podjętych trudów ma być aksjomat, pytania ulegają spłyceciu, a metodyka określona zostaje wedle jego potwierdzenia. Procesy poznawcze, których doświadczamy w życiu, są, bo ich doświadczamy, ale pytania, które zadajemy w odniesieniu do sposobu podejmowanych decyzji, odnoszą się do problemów typu<sup>1</sup>:

- racjonalizm czy empiryzm?
- struktury czy procesy?
- ogólność czy specyficzność?
- trafność wnioskowania przyczynowego czy trafność ekologiczna?
- badania stosowane czy badania podstawowe?

A równocześnie, kiedy korzystamy z wiedzy o punktach orientacyjnych, drodze i wiedzy przeglądowej, czasami korzystamy ze skrótów umysłowych, które wpływają na nasze oceny odległości<sup>2</sup>.

W kategorii tak interpretacyjnej, jak i struktury inżynierii zarządzania pojawiają się orientacje<sup>3</sup>:

- nastawione na funkcje,
- na klienta,
- orientacje geograficzne,
- nastawione na proces,
- możliwe podejścia przekrojowe,

których kierunkowe nasilenie może sformułować tak strukturę mechanistyczną, jak i organiczną<sup>4</sup>. Zgodnie z wcześniejszymi orientacjami możliwy

<sup>1</sup> R.J. Sternberg, *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne SA, Warszawa 2001, s. 29.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>3</sup> Por. J. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 176.

<sup>4</sup> Por. ibidem, s. 177; E. Kowalska-Napora, *Sposoby odczytu informacji i ich rola w budowaniu strategii jakości*, [w:] J. Kisielnicki, W. Chmielarz, T. Parys (red.), *Informatyka q przyszłości*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010; E. Kowalska-Napora, *Zarządzanie wiedzą – reengineering – integracja podejść*, [w:] J. Kisielnicki, W. Chmielarz, T. Parys (red.), *Informatyka q przyszłości*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.

staje się podział operacji, tak w organizacji mechanistycznej, jak i organicznej, na operacje<sup>5</sup>:

- tworzące wartość dodaną, za którą klient jest skłonny zapłacić,
- nietworzące wartości dodanej dla klienta, ale niezbędne do wykonania operacji dodającej wartość,
- nietworzące wartości dodanej ani niestwarzające warunków do jej tworzenia.

Istnieje zatem znaczny dysonans pomiędzy wartością postrzeganą przez jej twórcę a wartością postrzeganą przez jej nabywcę (rys. 6).

**Rysunek 6.** Waga i postrzeganie wartości dodanej



Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem M.E. Portera wartość dla klienta to kwota, którą nabywcy są skłonni zapłacić za to, co przedsiębiorstwo im dostarcza<sup>6</sup>. Realizacja procesu na każdym z poziomów zależna jest od struktury, w jakiej zachodzi<sup>7</sup>, a sposób rozwiązywania problemów – od kontekstu i uwarunkowań społeczno-kulturo-

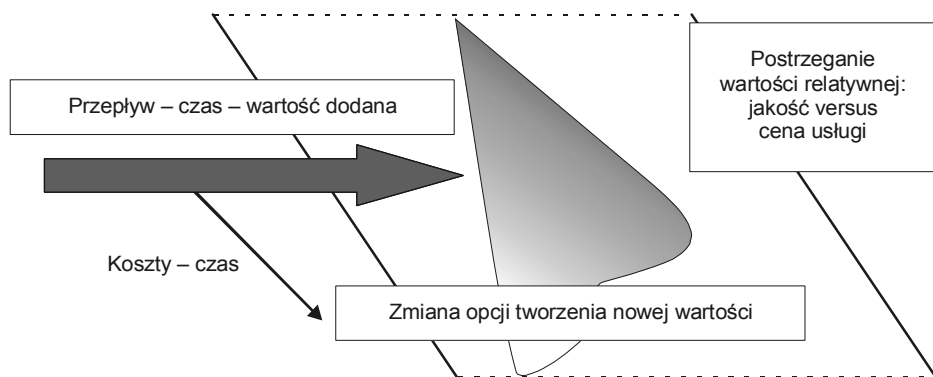
<sup>5</sup> Zob. M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Volumina PI Daniel Krzanowski, Szczecin 2010, s. 54.

<sup>6</sup> M.E. Porter, *Competitive advantage of the nations*. Free Press, New York 1990, s. 38.

<sup>7</sup> Zob. E. Kowalska-Napora, *The cost efficiency of the chosen knot in the logistic net*, [w:] K. Grzybowska (red.), *New insights into supply chain*, Monograph, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań 2010, s. 35–47; J. Szołtysek, E. Kowalska-Napora, *Translacja modelowa – inteligencja modelowa – a problematyka zarządzania procesowego*, „Zarządzanie Jakością” 2008, nr 4, s. 74–78; E. Kowalska-Napora, J. Szołtysek, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania, czyli na styku wieloznaczności strategii jakości*, „Zarządzanie Jakością” 2009, nr 17–18, s. 86–94.

wych<sup>8</sup>. Kwantyfikacja cech produktu jest względnie możliwa i względnie poprawna, zarówno bowiem kategoryzacja i opis wartości produktu zależy od systemu ocenowego, jak również układów relacyjnych stosowanych w opisie (rys. 7).

**Rysunek 7.** Interplanetarna sieć zarządzania



Źródło: Opracowanie własne.

Rozwiązania optymalizacyjne w obszarze sieci zarządzania i jej architektury winny usprawniać zrównoważony rozwój wszystkich wariantów poszukiwań i minimalizować koszty przemieszczania i tworzenia wartości w łańcuchach dostaw<sup>9</sup>. Pytanie, jakie się pojawia w tym miejscu, nie brzmi: czy jest to możliwe?, ale: w jaki sposób ewentualną przebudowę poprowadzić? Ewaluacja otoczenia wymusza organiczne spojrzenie na sieć tworzącą wartość dodaną (rys. 8).

<sup>8</sup> Por. C. Tavis, C. Wade, *Psychologia. Podejścia i koncepcje*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 384, zob. E. Kowalska-Napora, *Logistyczne spojrzenie na organizację*, Black Unicorn, Jastrzębie-Zdrój 2011; E. Kowalska-Napora, *Value creation and value capture in a logistics network and risk management*, [w:] K. Grzybowska (red.), *Management of global and regional supply chain – research and concepts*, Poznań University of Technology, Poznań 2011, s. 145–158.

<sup>9</sup> Por. G. Szyszka, *Logistyka w latach 2008–2009*, [w:] T. Janiak (red.), *Logistyka wobec nowych wyzwań*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2010, s. 11–34; zob. E. Kowalska-Napora, *Jednolitość decyzji w łańcuchu dostaw w przestrzeni wirtualnej*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 170–184; E. Kowalska-Napora, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w sieci logistycznej*, [w:] R. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *Strategiczne planowanie, marketing i logistyka w zarządzaniu organizacjami*, ATH w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2011, s. 301–314, rozdział XVIII.

**Rysunek 8.** Sieci lameralne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów synaps.

Na samym początku, by przestudiować treść rysunku 8, należy wyjaśnić kontekst nazewnictwa i zsynchronizować go z opcjami przepływu.

I już w tym miejscu pojawia się nieścisłość – rozumienie informacji.

Użyteczne dane, które pozwalają wygenerować wniosek dla wnioskującego, definiowane są jako informacja<sup>10</sup>, a skoro tak jest, sama w sobie kompilacja danych użytecznych jest treścią samą w sobie.

Gdyby jednak tak było, nie pojawiałyby się desygnaty pojęć ogólnych. Wiele informacji raz jest źle odczytywanych, a dwa – nie wszystkie informacje są właściwie wykorzystywane tudzież niewykorzystywane są w ogóle.

I w tym rozumieniu niewiele zostało wyjaśnione – zatem co z lameralną siecią? W holistycznym spojrzeniu na przestrzeń 4-wymiarową<sup>11</sup> pojawia się struktura synaps. Autorka pracy dla potrzeb pracy połączenie struktur topologicznych traktuje jako rozdział regionalny i styk przestrzeni przygranicznych w postaci węzłów.

Wracając do rysunku 8, za „s” przyjęto połączenia pomiędzy sieciami, które można rozumieć jako konglomerat, połączenia aglomeracji; „L” jest liczbą traktacji danego węzła (aglomeracji), „A” – aglomeracją.

<sup>10</sup> Por. L. Korzeniowski, *Menedżment, podstawy zarządzania*, EAS Kraków 2005, s. 162–178.

<sup>11</sup> Pomijając możliwość patrzenia na przestrzeń  $n$ -wymiarową do  $n=16$ .