

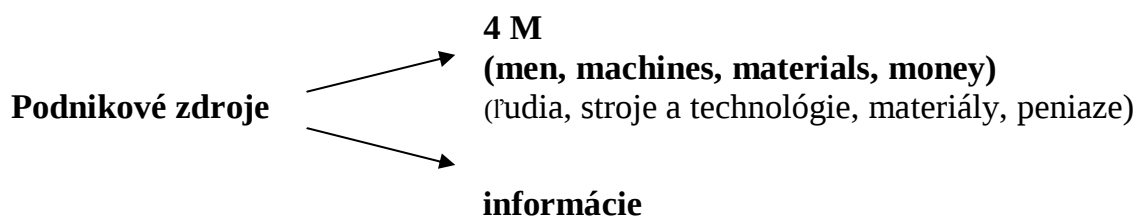
4 INFORMAČNÉ PROCESY

Efektívne riadiť organizáciu nie je možné bez primeraného množstva kvalitných informácií. Úloha informácií v súčasnom svete nadobúda dramaticky na význame. Presadzujú sa názory, že žijeme na začiatku rozvoja **globálnej informačnej spoločnosti**. Ide o *takú spoločnosť, kde ekonomický rozvoj, kvalita života i budúce sociálne zmeny budú stále viac závisieť od informácií, od ich kvality, dostupnosti a stupňa ich využitia*. Je zrejmé, že informácie sa stávajú kľúčovým zdrojom rozvoja spoločenského života v globálnom meradle. To sa odráža aj v požiadavkách na kvalitu manažérskej činnosti.

4.1 Podstata a význam informácií pre efektívne riadenie, informačné potreby manažéra

Zjednodušené chápanie podnikových zdrojov, ktoré sa zužujú na prácu (ľudské zdroje), pôdu a prírodné podmienky a kapitál (vecný i finančný), je treba rozšíriť o technológie a systém informácií. Informácie majú v tomto poňatí výnimočné postavenie.

Za základné podnikové zdroje sa považujú tzv. „4 M“ a informácie:



Informácie na rozdiel od ostatných výrobných zdrojov majú niektoré výrazné špecifiká:

- § ich výmena nemusí mať charakter výmeny hodnôt (odovzdaním informácie ich hodnotu nestrácame, informácia nám ostáva!),
- § informácie sa môžu prenášať takmer okamžite s minimálnymi nákladmi (telefax, internet, mobilné telef. siete a pod.),
- § informácia má neobmedzené využitie – jej pridaná hodnota je neobmedzená.

To prináša možnosť nových príležitostí ale aj ohrození. Každý podnik je podnikom informácií, každý manažér je manažérom informácií. Neskoro prijatá, alebo nesprávna informácia môže naštartovať alebo prehĺbiť krízovú situáciu. Okrem toho informácia sa stáva významným prostriedkom moci a to nie len ekonomickej. Informácie sú dôležitým nástrojom aj mnohých protispoločenských, antidemokratických a teroristických síl.

Informačné zdroje sú energiou umožňujúcou včas reagovať na nové situácie, plánovať organizačné zmeny, zavádzať nové produkty. Na druhej strane je treba si uvedomiť, že v čase akcelerácie ekonomických a sociálnych zmien nebude

mať manažér nikdy také informácie a v takej kvalite, ako by bolo treba. Rozhodovanie manažérov bude prebiehať prevážne v situácii, keď mnohé informácie budú neúplné, niektoré informácie budú buď nedostupné, alebo ich získanie by bolo finančne i časovo neprimerane nákladné. Napriek týmto ťažkostiam, manažéri pre svoju plánovaciu a rozhodovaciu činnosť bezpodmienečne kvalitné informácie potrebujú.

Podstata a hodnota informácií

V bežnej praxi dochádza často k zámene termínov *údaj*, *správa*, *informácia*. Pri tom ide o dosť podstatné rozdiely v obsahu i význame.

Údaje (dáta) – predstavujú kvantitatívnu stránku informácie, sami o sebe nemajú výpovednú hodnotu. (pr.: minus 25 stupňov Celsia).

Správa (oznam, anonsa) – v sebe obsahuje už aj kvalitatívnu hodnotu, t. zn. obsahuje dáta v súvislostiach, vo vzťahu k určitej mozgnej činnosti. *Informáciou* sa správy či ich súbory môžu stať v prípade, že pre určitý subjekt a pre jeho činnosť budú *dôležité*. (pr.: V priebehu nasledujúcich dvoch dní sa na južnom Slovensku očakáva pokles teploty na -25° C). Táto správa môže byť dôležitou informáciou pre slovenských poľnohospodárov, zatiaľ čo pre pestovateľov bavlny v Číne to je nepodstatná správa. Čo je teda podstatou informácie, kedy je správa informáciou?

Informácia je len také oznámenie prijaté príjemcom (systémom), na základe ktorého on koná, správa sa, realizuje určitú pre neho významnú činnosť. Informáciu je teda možné definovať vždy len vo vzťahu k nejakému príjemcovi. Lebo len on môže posúdiť, či je pre neho prijatá správa užitočná, či pociťuje jej prijatím určité narušenie systému, alebo možnosť jeho narušenia, či pociťuje na základe prijatej správy potrebu zmeny správania alebo zachovania činnosti.

Informácia je len vtedy informáciou, keď:

- § napomáha narušiť alebo odstrániť neurčitosť v systéme,
- § rozširuje vedomosti o sledovanom systéme,
- § a je využiteľná pre zamýšľaný účel.

Informácie možno klasifikovať vzhľadom na ich použitie podľa rôznych kritérií, napr.:

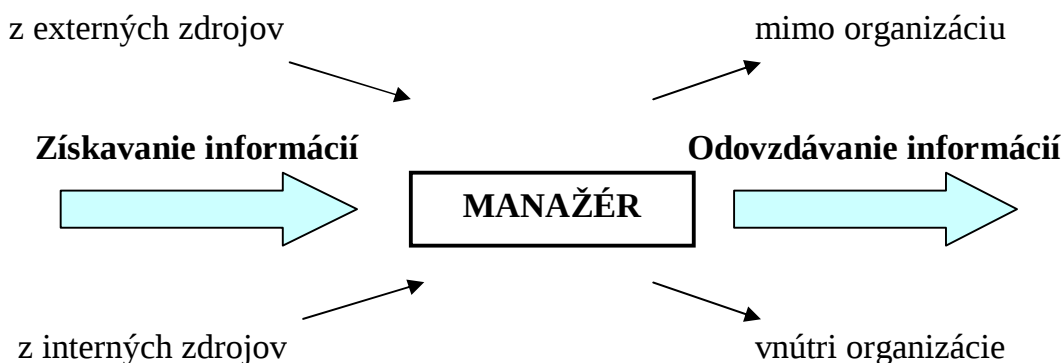
- a) *podľa povahy zdrojov*: interné, externé; verejne dostupné, verejne nedostupné, z tlače, z porád, zo spravodajských zdrojov, a pod.,
- b) *podľa využitia vo vzťahu na úroveň riadenia*: taktické, strategické,
- c) *podľa smeru*: vertikálne, horizontálne, diagonálne,
- d) *podľa obsahu*: o zákazníkoch, o konkurencii, o ekonomických zámeroch vlády, o trendoch v jednotlivých oblastiach spoločenského života
- e) *podľa času použiteľnosti*: aktuálne, potencionálne.

Informačné potreby manažéra

Predpokladom pre efektívne využívanie informácií v riadiacom procese je identifikácia informačných potrieb manažmentu. Tie sú následne využité pre

projektovanie manažérskych informačných systémov. Informačné potreby manažmentu môžeme vymedziť ako

- a) potreby, súvisiace so získavaním informácií, kde ide predovšetkým o obsah, zdroje a spôsob distribúcie a
- b) potreby, súvisiace s odovzdávaním informácií.



Obr. 5 Smerovanie informácií v praxi manažéra

Obrázok 5 znázorňuje rôzne smery uspokojovania informačných potrieb pri získavaní a odovzdávaní informácií. V skutočnosti tento proces nie je jednosmerný, je žiaduce, aby obsahoval vzájomnú obojsmernú interakciu subjektov vnútri i mimo organizácie. Bližšie o tom v kapitole 9. Komunikácia v organizácii.

Možnú štruktúru obsahu informačných potrieb predstavujú nasledujúce otázky:

Pri získavaní informácií:

- § aké informácie potrebujeme z externého prostredia?
- § ako a kedy ich môžeme získať?
- § aké dostupné zdroje k tomu využiť?
- § aké informácie potrebujeme z vlastnej organizácie a o vlastnej činnosti?
- § aké informácie potrebujeme od externých subjektov?
- § ako často a kedy uvedené informácie potrebujeme?

Pri odovzdávaní informácií:

- § aké informácie budeme poskytovať nadriadeným orgánom, orgánom štátnej správy, kooperujúcim zložkám a verejnosti?
- § ako často a akou formou?
- § kto je ešte závislý od našich informácií?
- § aké informácie a ako často od nás očakávajú podriadené výkonné zložky a kooperujúce organizácie ?
- § o čom potrebujú byť informovaní ľudia, k akým informáciám by mali mať prístup, aby efektívne vykonávali svoju prácu?
- § ako zapojiť zamestnancov resp. členov určených tímov do efektívneho komunikačného systému organizácie?

Pre efektívne rozhodovanie platí, že užitočná informácia by mala mať nasledujúce vlastnosti:

- § *relevantnosť* - významnosť, dôležitosť z hľadiska účelu,
- § *presnosť* - miera objektívnosti obsahu informácie,
- § *úplnosť* - obsahuje vše podstatné z hľadiska účelu,
- § *správnosť a pravdivosť* - vhodne vyjadrená z hľadiska jej obsahu, overená, zo spoľahlivých zdrojov,
- § *koncíznosť a primeraná podrobnosť* - dostatočne podrobná z hľadiska využitia na danom stupni, vecná, nezahľtená nevyužitelným informačným "balastom",
- § *zrozumiteľnosť* - vyjadrená vhodne zvolenými jazykovými prostriedkami, zrozumiteľne zakódovaná s ohľadom na stupeň použitia,
- § *konzistentnosť* - neroztrieštenosť obsahu, jednotlivé dáta spolu súvisia,
- § *včasnosť a časovosť* - je k dispozícii v čase použitia, má vyjadrenú dobu platnosti.

K vyššie uvedeným požiadavkám na vlastnosti manažérskych informácií je treba pripomenúť ďalšie kľúčové podmienky, vzťahujúce sa na fungovanie komunikačnej siete:

- § *informácie musia ísť vhodne zvoleným komunikačným kanálom*
- § *informácie musia byť odovzdaná na správne miesto, správnej osobe* - podľa oblasti činnosti, zodpovednosti a právomoci.

4.2 Informačný systém v organizácii

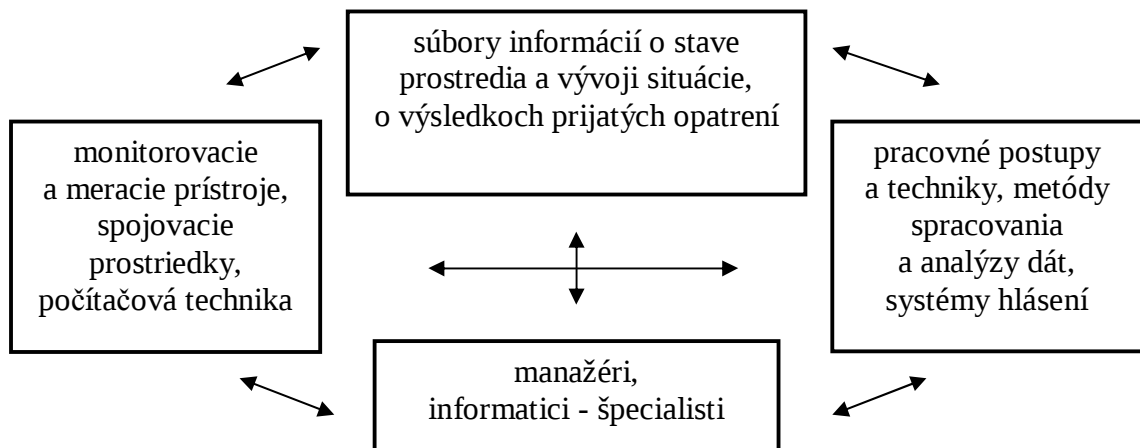
Informačné toky vnútri organizácie majú vertikálny, horizontálny aj diagonálny smer a ide najmä o informácie o zámeroch, plánoch, o vnútorných procesoch, o priebehu operácií. Vonkajšie informačné toky majú najčastejšie charakter *spravodajských informácií* (ide o informácie o konkurencii, o trendoch spotrebiteľského správania, o situácii v kooperujúcich subjektoch, o opatreniach štátnej správy a o ďalších faktoroch prostredia) a charakter *marketingovej komunikácie* (informačné toky k rôznym prvkom operačného prostredia, najmä k zákazníkovi a verejnosti). Tieto informácie majú širší význam, ich úlohou nie je iba informovať, ale aj vytvárať či podporovať pozitívny vzťah k organizácii.

V prípade orgánov a organizácií verejnej správy, vzdelávacích inštitúcií, zložiek integrovaného záchranného systému a ďalších bezpečnostných a záchranných organizácií spočíva úloha externých informácií v príprave obyvateľov na zníženie bezpečnostných rizík, na ich pripravenosť správne reagovať na krízové situácie rôzneho charakteru a pod.

Vyššie uvedené úlohy je schopný zabezpečiť premyslený systém interných a externých informačných tokov – **informačný systém** organizácie. Informačný systém prechádza celou organizáciou, je jej „nervovým systémom“. Spája jednotlivé prvky do jedného celku, zabezpečuje informácie potrebné pre vykonávanie riadiacich a výkonných činností. Informačný systém môže byť chápaný široko, ako celý komunikačný systém – od vyhľadávania, zberu

a vytvárania informácií až po ich konečné využívaní. Užšie chápanie informačného systému ho zužuje na vykonávanie sprostredkovateľskej funkcie.

Všeobecne môžeme informačný systém organizácie definovať ako **súbor čiastkových informačných prvkov a informačných činností, ich vlastností a vzťahov zameraných na plnenie určitého spoločného účelu.**



Obr. 6 Zložky informačného systému organizácie – všeobecný model
(podľa: Sedlák: *Manažment*. 1997)

Základné funkcie informačného systému

Informačný systém v organizácii môžeme chápať ako jednotu troch jeho podsystémov – monitorovacieho, sprostredkovávajúceho a spotrebúvajúceho. Tieto podsystémy sa navzájom ovplyvňujú a plnia nasledujúce funkcie:

- § *monitorovanie* – sledovanie priebehu riadených procesov, vyhľadávanie a zber príslušných informácií,
- § *analýza a hodnotenie* – posudzovanie obsahu, významu, aktuálnosti, komplexnosti a využiteľnosti získaných informácií,
- § *spracovávanie* – triedenie (selekcia), výber informácií podľa miesta a času určenia, ich porovnávanie a spracovanie do potrebnej formy (písomne, elektronicky, graficky, a pod.),
- § *uchovávanie* – zabezpečenie ich fyzického zachovania v potrebnej forme k prípadnému ďalšiemu využitiu (archivovanie, indexovanie a pod.),
- § *distribúcia* – proces zabezpečenia informačných tokov v rámci organizácie, zabezpečenie informačných výstupov do externého prostredia,
- § *spotreba a využitie* – proces použitia vybraných informácií v rámci analytických a rozhodovacích činností manažéra, posúdenie ich ďalšej možnej využiteľnosti, prípadne posúdenie ich potrebného doplnenia či spresnenia.

Napriek dôslednej príprave a organizácii informačného systému treba rátať s tým, že informačné procesy môže sprevádzať rad problémov a len niektoré je možné včas zmierniť. Ide najmä o nasledujúce problémy:

- § *veľké množstvo informácií, ale málo tých “správnych”* - v záplave informácií je niekedy veľmi zložité rozpoznať, ktorá z informácií bude viacej či menej dôležitá, zhoršuje sa schopnosť rozlíšiť medzi mierou ich užitočnosti,
- § *rozptýlenosť informácií* - z hľadiska obsahu i z hľadiska smerov, z ktorých prichádzajú, čo zvyšuje nároky pri hľadaní potrebných odpovedí aj na relatívne ľahké otázky,
- § *dôležité informácie prichádzajú spravidla neskoro* - je to síce relatívne, ale náročné situácie niekedy bránia registrovať informácie “o budúcej informácii”, čo vyžaduje nároky na schopnosti manažérov anticipovať budúci vývoj,
- § *“utajovanie” informácií a “filtrovanie” informácií* - typické prejavy ľudského činiteľa, úmyselný i z nedocenenia informácií pre druhých, častý prejav nezodpovedných a menej schopných vedúcich, ktorý v konečnom dôsledku vždy negatívne ovplyvní nie len mienku o organizácii, ale aj riešenie krízy.

Je treba si uvedomiť, že tieto negatívne vplyvy na informačné procesy sa zosilňujú v čase riešenia zložitých problémov, v krízových situáciách, keď sú ohrozené životy a zdravie ľudí, keď informačný proces je spravidla narušovaný aj ďalšími externými faktormi.

4.3 Informačné systémy na podporu rozhodovania

Význam informačných systémov a informačných pracovníkov v organizáciách sa v posledných rokoch výrazne mení. V 60. rokoch minulého storočia priniesol rozvoj automatizácie a elektronizácie možnosť automatizácie *spracovania dát* (DP – Data Processing) najmä ekonomických a účtovníckych, a tým zvýšiť účinnosť podnikových činností. Od 70. rokov rastú tlaky na zvýšenie efektívnosti riadenia, na využitie informačných technológií napr. aj v personálnej práci, v marketingových aktivitách, vytvárajú sa t.zv. *manažérske informačné systémy* (MIS – Management Information Systems), ktoré účelnejšie uspokojujú informačné potreby manažmentu. Postupne sa opúšťa názor, že MIS budú nahrádzať rozhodovanie manažérov a presadzuje sa ich podporný charakter. Mení sa aj vzťah medzi manažermi a informačnými pracovníkmi – špecialistami, odstraňujú sa bariéry, spôsobené jednostrannou špecializáciou, a v mnohých prípadoch aj nedôverou.

V súčasnosti manažéri požadujú také informácie, ktoré by podstatne skvalitnili rozhodovací proces. Efektívne systémy na podporu rozhodovania (DSS – Decision Support Systems) umožňujú zlepšiť strategické plánovanie, projektovanie operácií, zvýšiť účinnosť personálnej práce, ako aj zracionalizovať fungovanie marketingových nástrojov. Najmä v posledných rokoch sa od

informačných systémov vyžadujú informácie o predpokladaných trendoch, o možnom vývoji rozhodujúcich faktorov v internom a najmä externom prostredí.

90. roky znamenajú rozvoj strategických informačných systémoch (SIS – Strategic Information Systems), od ktorých sa očakáva prínos k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti podniku a k jeho schopnosti riadiť potrebné strategické zmeny v organizácii.

Rozvoj informačných technológií (IT) a informačných systémov (IS) vytvára nové možnosti napredovania ekonomického rozvoja podnikov, no na druhej strane to zvyšuje ich závislosť na včasnosti a kvalite získaných informácií a na schopnosti manažérov účelne ich využiť.

To všetko kladie vysoké nároky na kvalitu informačných systémov v organizácii. Manažérske informačné systémy by mali spĺňať nasledujúce základné požiadavky:

- § informácie *musia byť získavané rýchlo a tak často*, aby mohli byť efektívne využité pri rozhodovaní, no na druhej strane musia umožniť zistiť možné (pozitívne i negatívne) účinky alternatívnych rozhodnutí,
- § tok informácií musí byť *prispôsobený organizačnej štruktúre* a musí zabezpečiť požiadavku čo najkratšej cesty ku konečnému príjemcovi,
- § *čo najmenej sprostredkujúcich článkov*, ktoré môžu byť príčinou deformácie či dezinformácie, mal by byť ľahko využiteľný („užívateľsky prívetivý“),
- § informačný systém musí pôsobiť integrujúco, *musí zabezpečiť účinnú spätnú väzbu*, najdôležitejšie informácie by mali byť prístupné všetkým riadiacim článkom,
- § informačný systém musí byť *schopný reagovať na prípadné zmeny podmienok*, t.j. musí byť výrazom zmeny potrieb a musí umožňovať z toho vyplývajúce zmeny aj realizovať,
- § *náklady* na vybudovanie a prevádzku informačného systému by mali byť *adekvátne jeho funkciám a prínosu* pre organizáciu,
- § v posledných rokoch sa zvyšujú nároky na *bezpečnosť informačných systémov*, jednak z hľadiska ich spoľahlivosti, ochrany pred konkurenciou, no stále častejšie aj pred zneužitím smerujúcim k narušeniu bezpečnosti organizácie, k ohrozeniu zdravia a životov ľudí.

Obsah a charakter súčasnej manažérskej činnosti zaznamenáva výrazný posun smerom ku komplexnosti riešenia problémov, zvyšujú sa nároky na systémové riešenia úloh. Znižujú sa možnosti uplatňovania klasických prognostických metód lebo narastá dynamickosť a interná rozpornosť úloh, zvyšuje sa miera neurčitosti a rizika podnikateľských aktivít.

V týchto podmienkach je nevyhnutné doceniť význam informácií a práce s nimi. Úlohou manažérov preto musí byť zabezpečiť efektívne fungovanie informačného systému v organizácii tak, aby bol schopný vyhľadať a zaistiť

potrebné informácie, potrebné informácie poskytol **včas**, distribuoval informácie **tam, kde ich je treba** a kde budú najlepšie využité. V konečnom dôsledku bude na manažéroch závisieť ako pretransformujú získané informácie do výsledkov organizácie.

To všetko kladie aj vysoké nároky na schopnosť manažérov stanoviť požiadavky na informačný systém, ale súčasne aj na ich vlastné schopnosti a pripravenosť s efektívne s informáciami pracovať. Možno povedať, že prichádza doba konjunktúry pre takých manažérov, ktorí budú nielen ekonomickými odborníkmi, ale budú aj schopní komplexne pracovať s informáciami, schopní sa permanentne vzdelávať, získané informácie vhodne interpretovať a nadobudnuté vedomosti efektívne využívať.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite význam informácií o faktoroch externého a interného prostredia pre manažment organizácie.
2. Čím sa líšia informácie od ostatných podnikových zdrojov?
3. Aké základné otázky tvoria štruktúru informačných potrieb manažéra?
4. Aké vlastnosti by mala mať užitočná informácia a akým spôsobom by mala byť odovzdávaná?
5. Objasnite základné funkcie informačného systému.
6. Aké sú súčasné požiadavky na manažérske informačné systémy?

LITERATÚRA:

Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
Dudinská, E.: *Manažérska informatika*. Košice: Ibis Publishing, 1996.
Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita: 1997.
Vodáček, L. – Rosický, J.: *Informačný management*. Praha: Management Press, 1997.

