
21. Informácie v systéme riadenia

Informácia

- údaj, ktorý rozširuje okruh nášho poznania
- odstraňuje nevedomosť, neistotu

Vlastnosti informácií

- včasná
- presná
- stručná - výstižná
- pravdivá

Členenie informácií

1. podľa obsahu
 - a) ekonomické
 - poznávacie
 - riadiace
 - b) neekonomické
2. podľa pôvodu
 - a) interné
 - b) externé
3. podľa významu
 - a) základné
 - b) doplnkové
4. podľa stupňa agregovania
 - a) prvotné
 - b) druhotné (spracované prvotné informácie)
5. podľa dosahu
 - a) strategické
 - b) taktické
 - c) operatívne

Plnenie základných manažérskych funkcií je nemysliteľné bez informačného zabezpečenia.

Význam pre riadenie spočíva v tom, aby sa na ich základe:

1. mohli prijať optimálne rozhodnutia
2. mohli realizovať prijaté rozhodnutia

Informačný systém podniku

- súhrn informácií, materiálnych podmienok a pracovníkov, ktorí sú potrební pre prácu s informáciami
- úloha - zabezpečovať nevyhnutné informácie pre riadenie podniku
- **zabezpečuje**
 - zber a prenos informácií
 - zachovávanie informácií
 - spracovanie informácií
 - distribúciu informácií
- **požiadavky:**
 - sprostredkovanie informačných vstupov a výstupov
 - poskytovanie informácií pre riadenie podniku

- poskytovanie informácií všetkým pracovníkom podniku vo vhodnej forme a v potrebnom čase
- **člení sa do podsystemov:**
 - závod, prevádzka, dielňa (podľa hierarchického usporiadania)
 - výroba, zásobovanie, odbyt, personálne (podľa činnosti)
 - plánovanie, regulovanie, kontrola (podľa funkcií riadenia)
- **spracovanie informácií**
 - ručné
 - strojno-ručné = mechanizovane
 - automatizovane

Rozhodovanie

- jadro riadenia
- nie je výber medzi správnym a nesprávnym, ale voľba medzi dvoma či viacerými variantami, ktoré sú pravdepodobne rovnako vzdialené od správneho riešenia
- činnosť, ktorá odhaľuje a analyzuje problém, navrhuje rôzne varianty riešenia a vyberá podľa zvolených kritérií najvhodnejší variant
- **podmienky**
 - možnosť výberu = viac variantov
 - výber musí byť premyslený
 - kritérium = výber je cieľavedomý
 - realizácia rozhodnutia
- **druhy rozhodovacích procesov**
 - podľa subjektu rozhodovania
 - kolektívne
 - individuálne
 - podľa dosahu
 - strategické
 - taktické
 - operatívne
 - podľa informovanosti
 - v podmienkach istoty
 - v podmienkach rizika (na základe vývoja v minulosti)
 - v podmienkach neistoty

Fázy rozhodovacieho procesu

1. **Diagnostická fáza**
 - zbieranie informácií
 - východiskový stav
 - riešenie problému
2. **Analytická fáza**
 - rozbor
 - návrh variantov riešenia
3. **Optimalizačná fáza**
 - výber optimálneho riešenia na základe zvoleného kritéria
4. **Realizačná fáza**
 - termín
 - zodpovednosť

Metódy

1. empirické
 - zo skúsenosti
 - a) empiricko - intuitívne
 - b) empiricko - analytické
2. matematické
3. heuristické
 - “brainstorming”
 - “delfské metódy”

Komunikácia

■ vzájomná výmena informácií vo forme reči, obrazu, písma, údajov a textu medzi dvoma osobami, osobou a počítačom a medzi počítačmi

■ členenie

- ústna
 - osobne
 - telefonicky
- písomná
 - list
 - fax
 - ďalekopis
 - telegram
 - zostava

OSOBNÁ KOMUNIKÁCIA

Výhody

- jednoduchosť prenosu informácií
- možnosť dopredu si pripraviť návrhy na riešenie
- rýchlosť predávania informácií
- možnosť pohotového vysvetlenia nejasností
- možnosť pozorovať partnera - reakcie, tón reči, gestikuláciu
- nadviazanie osobných kontaktov

Nevýhody

- neexistuje doklad (dôležité závery sa sformujú písomne alebo sa vyhotovujú záznamy priebehu rozhovorov)

Priebeh rozhovoru

1. príprava - určiť cieľ rozhovoru a zhromaždiť dostatočné množstvo informácií, pripraviť si otázky a argumenty
2. vedenie rozhovoru - pozdrav, predstavenie, kontakt očí, uvedenie do problému, vzájomná výmena názorov, kritika nevrhovaných riešení, zhrnutie, záver
3. zhodnotenie rozhovoru - na záver sa zhrnie obsah rozhovoru a závery a zistí sa u partnera, či súhlasí s daným záverom

TELEFONICKÁ KOMUNIKÁCIA

Telefón = zariadenie na prenos hovoreného slova na diaľku pomocou elektrických impulzov

Telefónny zoznam = súbor základných informácií o telefonovaní a telefónnych číslach

Poplatok

- vzdialenosť - tarifné pásmo

- dĺžka hovoru
- druh hovoru

Vzdialenosť

- mestské
- medzimestské
- medzinárodné

Druh hovoru

- obyčajný
- súrny
- bleskový
- na účet volaného
- s výzvou
- podávanie telegramov
- budenie telefónom
- presný čas
- programy kín
- športový program
- zdravotná výchova
- informácie o telefónnych číslach

PÍ SOMNÁ KOMUNIKÁCIA

Výhody

- existuje písomný doklad
- je prepracovanejšia - základná štylizácia
- pri spracovaní nikto nevyrušuje - sami si nájdeme vhodný čas

Nevýhody

- pomalá
- zdĺhavá
- menej účinná

Obchodný list

- odosielaný poštou
- má predpísanú formu, ktorá je upravená normou

Tlačivá (formuláre)

- jednotvárnosť
- prehľadnosť
- presnosť

Telegraf

- zariadenie na prenos písaného slova na diaľku
- telegram
 - písomná správa
 - podáva sa na pošte alebo telefonicky
 - poplatok závisí od počtu slov a od druhu
 - druhy
 - obyčajný
 - súrny
 - blahoprajný

- so zaplatenou odpoveďou
- listový
- potvrdenie prijatia
- kolocionovaný
- kódovaný

Ďalekopis

- zariadenie na prenos písaného slova na diaľku
- kombinácia písacieho stroja a telegrafu
- telex
- výhody
 - rýchlosť
 - možná okamžitá odpoveď
 - existuje doklad
 - nepretržitá prevádzka
- nevýhoda
 - písane musí byť veľmi rýchle a presné

Telefax

- kombinácia rozmnožovacieho stroja a telefónu
- zariadenie na prenos grafického materiálu prostredníctvom telefónnej siete

Osobnosť manažéra

Na vykonávanie manažérskych funkcií sa vyžadujú špecifické vlastnosti a schopnosti.

Vznik tejto náročnej profesie súvisí s postupom vývoja manažmentu. V začiatkoch boli funkcie vlastníka, manažéra a výkonného pracovníka vzájomne prepojené. Neskôr sa začali oddeľovať záujmy vlastníkov, vedenie podniku sa zverovalo profesionálnym manažérom a medzi manažérmi nastáva diferenciacia.

Členenie

1. podľa úrovne riadenia

- a) manažéri prvej línie
 - majstri, vedúci dielne
 - prichádzajú do styku bezprostredne s výkonnými pracovníkmi
 - prideľovanie úloh, kontrola
- b) manažéri strednej línie
 - vedúci závodu, prevádzky, jednotlivých odborov
- c) vrcholoví manažéri
 - top management
 - riaditeľ podniku, námestníci
 - menovaním vlastníka, predstavenstva

2. podľa charakteru činnosti

- a) manažéri univerzalisti - všetci lineárni vedúci
- b) manažéri špecialisti - odborní pracovníci, námestníci

Predpoklady

1. a) vrodené - rozhodnosť, zodpovednosť, vytrvalosť, organizačné a komunikačné schopnosti, sebavedomie, tížiadostivosť
- b) získané - výchova a vzdelávanie
2. a) špecifické - odborné, vyplývajú zo zamerania manažéra

b) všeobecné - 2 svetové jazyky, výpočtová technika,

Kariéra manažéra

1. príprava - ukončením štúdia a nástupom do zamestnania
2. uchytenie sa - prechádza jednotlivými pracovnými miestami podniku, upevňuje si pozície
3. rozvoj - určité postavenie, úspechy
4. ústup z pozícií - osobné kontakty, poradenstvo, ...

Vzdelávanie manažérov

- a) praktické skúsenosti v podniku - rotácia medzi jednotlivými oddeleniami podniku
- b) vzdelávacie programy
- c) odborné stáže v zahraničných firmách

Účtovníctvo - poskytuje informácie o stave a pohybe majetku a záväzkov, o nákladoch a výnosoch alebo výdavkoch a príjmoch a o výsledku hospodárenia podniku ako celku i jeho vnútropodnikových útvarov, a to zásadne v peňažných jednotkách.

Účtovníctvo

1. Bežné - počas roka, dňa
 - a) jednoduché - podnikatelia, ktorí nie sú zapísaní v OR
 - b) podvojné - podnikatelia zapísaní v OR
 1. finančné - zachytáva všetky hodnototvorné procesy realizované voči iným podnikom, jednotlivcom, štátu
 2. vnútropodnikové - eviduje hodnototvorné procesy vo vnútri podnikateľského subjektu, t. j. v jeho vnútropodnikových útvaroch a hospodárskych strediskách
2. Účtovné výkazy - vyhotovujú sa na konci roka, cieľom je poskytovať informácie o stave majetku, záväzkoch, finančnej situácii a hospodárskom výsledku

Funkcie účtovníctva:

1. Registračná (dokumentačná) - spočíva v presnej evidencii majetku, je nástrojom ochrany majetku
2. Informačná - zabezpečuje ekonomické informácie pre správne rozhodovanie o prostriedkoch, s ktorými podniky disponujú, základným informačným zdrojom sú účtovné výkazy
3. Kontrolná - poskytuje informácie ku kontrole, či sme dosiahli stanovené ciele. Je súčasťou kontrolného systému správnosti UCT dokladov a UCT zápisov
4. Ekonomická - predstavuje zisťovanie informácií pe vlnakladanie majetku

Odbory ekonomických informácií

1. **Účtovníctvo** - prehľad o stave a pohybe majetku a záväzkov, o nákladoch a výnosoch alebo výdavkoch a príjmoch a o výsledku hospodárenia podniku ako celku i jeho vnútropodnikových útvaroch, a to zásadne v peňažných jednotkách
2. **Rozpočtovníctvo** - zachytáva budúce, očakávané, predpokladané ekonomické javy v podniku. Zameriava sa na stanovenie nákladov a výnosov, hospodárskeho výsledku na celkový objem výkonov. Je nástrojom kontroly a riadenia
3. **Kalkulácie** - predbežné stanovenie nákladov pred začiatkom výroby alebo následné zistenie nákladov po skončení výroby na vymedzený výkon
4. **Štatistika** - zhromažďuje a spracúva informácie o rovnorodých hromadných javoch a procesoch, zisťuje ich charakteristické znaky, vlastnosti, skúma ich zákonitosti a odhaľuje príčiny zmien v ich vývoji.

5. **Operatívna evidencia** - sleduje a poskytuje pohotovú informáciu len o niektorých hospodárskych javoch. Záznamy vedie v rôznych merných jednotkách.

Účtovný informačný systém

1. základné (finančné) účtovníctvo - sústavné zameriavanie všetkých účtovných prípadov účtovného obdobia
2. vnútro podnikové účtovníctvo a kalkulácia - vnútorné javy, predovšetkým náklady, poskytuje informácie pre finančné účtovníctvo
3. plánovanie a rozpočtovanie
4. manažérske účtovníctvo - rozvíja nákladové účtovníctvo a na základe jeho údajovej základne predkladá údaje riadiacemu pracovníkovi informácie odvodené od skutočného vývoja v minulosti, ale upravené podľa predpokladu budúceho vývoja tak, aby mohol riadiaci pracovník zodpovedne rozhodovať

Zákon o účtovníctve

1. všeobecné ustanovenia
2. účtovné systavy, účtovné doklady, účtovné zápisy a účtovné knihy
3. účtovná závierka
4. spôsoby oceňovania
5. inventarizácia majetku a záväzkov
6. úschova účtovných písomností
7. spoločné, prechodné a záverečné ustanovenia