



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 1  
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2008, s. 5–9

## INFORMAČNÉ ZABEZPEČENIE ROZHODOVANIA V PODNIKOVOM MANAŽMENTE INFORMATION SUPPORT OF DECISION MAKING IN MANAGEMENT

Luboslav SZABO, Nadežda JANKELOVÁ, Lívia NAGYOVÁ

Ekonomická univerzita Bratislava

The paper deals with the issues of the analysis of the actual state in decision support systems in the companies in the Slovak Republic with the aim to suggest recommendations in this field. The object of our concern was mainly in the following fields: sources of requisite information in decision making and their forms, methods of obtaining information, and utilization of particular types of information systems in support of decision systems. Managers get mass of data which should make the decision making process easier, however they are frequently encumbered by a number of unusable data of poor quality. They would appreciate different type and form of the supplied data. The result of the research also referred to insufficiently and inconveniently projected information systems (not only computer information systems), as well as the question of company know-how loss. It was revealed that the information potential of subordinates is used insufficiently. In spite of the existence of the abundant number of methods for the support of decision making processes, the use of them was insufficient.

**Key words:** information, decision support systems

Prístup k informáciám sa stáva pre všetky podnikateľské subjekty nevyhnutnosťou. Umožňuje nielen lepšie fungovanie organizácie, vykonávanie jej funkcií, koordináciu činností a plnenie úloh. Ich využitie správnym spôsobom môže byť významnou konkurenčnou výhodou, ktorá rozhodne o postavení podniku na trhu a niekedy aj o jeho prežití. Ak chce podnik prežiť v konkurenčnom prostredí, musia sa jeho manažéri rozhodovať včas a správne. Nestačí, aby len reagovali na momentálnu situáciu. Je potrebné, aby budúcnosť nielen predvídali, ale svojimi rozhodnutiami aj ovplyvňovali.

Predkladaný príspevok je súčasťou širšieho výskumu, realizovaného v rámci projektu VEGA (R. č. 1/2601/05) „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“ (vedúci projektu doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc.). Hlavným cieľom je popísať faktory, ktoré manažérske rozhodovanie ovplyvňujú a identifikovať najčastejšie chyby, ktorých sa manažéri v rozhodovaní dopúšťajú. Zamerali sme sa na vlastnosti informácií a informačné zdroje, používané v rozhodovaní a zároveň sme skúmali, či je informatizácia v práci manažérov využívaná správnym spôsobom. Ďalej sme analyzovali súčasný stav v informačnej podpore rozhodovania v slovenských podnikoch s cieľom poskytnúť odporúčania smerujúce k zefektívňovaniu využívania informačných systémov tak, aby prispeli k zvýšeniu účinnosti rozhodovacích procesov.

### Materiál a metódy

Na realizáciu predznačeného cieľa sme vykonali dotazníkový prieskum (uskutočnený v rokoch 2004–2005) na výskumnej vzorke 246 manažérov 164 podnikov pôsobiach na Slovensku na rôznych úrovniach z hľadiska organizačnej hierarchie a rôznych špecializáciách. Dotazník bol zostavený tak, aby manažéri neboli viazaní iba nami predvolenými odpoveďami, ale aby mali priestor vyjadriť vlastné názory. Obsahoval ako kvantitatívne (ordinálne aj kardinálne), tak aj kvalitatívne (dichotomic-

ké aj viac variantné) možnosti odpovedí. Cieľom bolo zostaviť prehľadný a zrozumiteľný dotazník tak, aby nenavádzal respondentov k niektorej z odpovedí a tak umožnil získať relevantné odpovede.

Zároveň sme sa snažili obsiahnuť čo najširší rozsah podnikov z hľadiska veľkosti, právnej formy, miesta podnikania a oblasti, v ktorej pôsobia. Do vzorky boli zaradené podniky so stopercentným zastúpením domáceho kapitálu, ako aj so zahraničnou účasťou. Podarilo sa nám vytvoriť vzorku dostatočne veľkú, aby sme mohli preskúmať rôzne typy rozhodnutí od rutinných po strategické. Výskum bol zameraný na informácie a informačné technológie v rozhodovaní – objektom nášho záujmu boli najmä nasledovné oblasti: zdroje informácií potrebných pre rozhodovanie a ich forma, spôsoby získavania informácií a využitie jednotlivých typov informačných systémov pre podporu rozhodovacích procesov.

### Výsledky výskumu

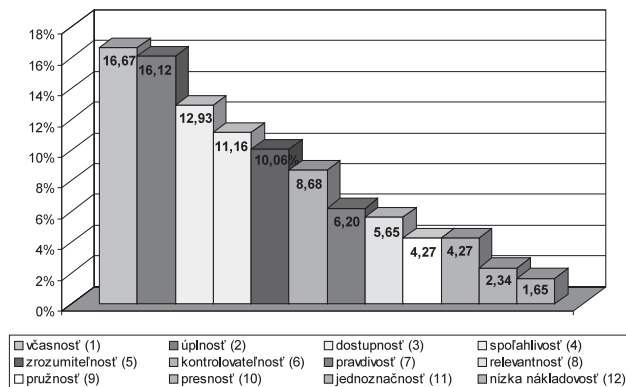
V ďalšej časti príspevku uvedieme niektoré výsledky realizovaného výskumu.

#### Informácie v rozhodovaní

V závislosti od účelu, na ktorý sa má informácia použiť, budú sa líšiť aj požiadavky na ňu kladené. Poznatky, schopnosti a skúsenosti „rozhodovateľa“ umožňujú menšiu potrebu informácií pri riešení problému v prípade, ak sa už s podobným problémom stretol a vtedajšie rozhodnutie bolo úspešné, resp. v prípade nesprávneho rozhodnutia sa podarilo vhodným spôsobom použiť feedback. Množstvo a charakter požadovaných informácií budú tiež determinované významnosťou rozhodovacieho problému, disponibilným časom, možnosťou zvrátiť, resp. upraviť rozhodnutie v prípade dodatočných informácií ako aj množstvo zdrojov, ktoré sú na získanie informácií k dispozícii.

Užitočnosť informácie je relatívna kategória. Každú informáciu je možné popísať množstvom atribútov, z ktorých len

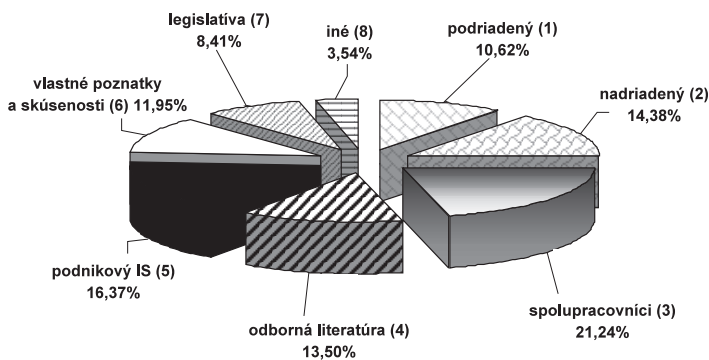
malú časť je možné kvantifikovať. Môžeme vyčísliť napríklad množstvo chýb vzniknutých pri výpočtoch, rýchlosť, s akou je možné informáciu získať, spracovať a posunúť ďalej, jej flexibilitu, ... Náročnejšie je vyjadriť mieru úplnosti informácie, jej primeranosť, relevantnosť, jednoznačnosť a ďalšie kvalitatívne charakteristiky. Mnohokrát tieto atribúty navzájom súvisia a niekedy sa dokonca prelínajú. Tieto predpoklady potvrdzuje aj nami realizovaný výskum (graf 1).



**Graf 1** Najdôležitejšie vlastnosti informácií v %  
**Prameň:** vlastné prepočty  
**Chart 1** The most important characteristics of information in %  
**Source:** own results  
 (1) timeliness, (2) integrity, (3) availability, (4) reliability, (5) understandability, (6) controllability, (7) veracity, (8) relevance, (9) resilience, (10) accuracy, (11) exactness, (12) low cost

Za najdôležitejší aspekt informácie považujú manažéri jej včasnosť, ktorá ale nemôže byť na úkor spoľahlivosti a pravdivosti. Zaujímavé je, že požiadavku nízkych nákladov na získanie informácií nepovažujú manažéri za obzvlášť pozoruhodnú. Pritom väčšina spoločností je vybavená informačným systémom napomáhajúcim rozhodovaniu a náklady na jeho obstaranie a následnú údržbu určite nie sú zanedbateľné.

Zaujímalo nás tiež, aké sú najvýznamnejšie zdroje informácií manažéra (graf 2).



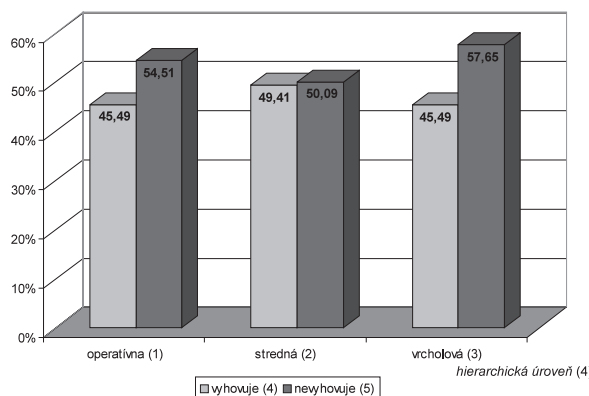
**Graf 2** Zdroje informácií pre manažérske rozhodovanie  
**Prameň:** vlastné prepočty  
**Chart 2** Sources of information for managerial decision making  
**Source:** own results  
 (1) subordinate, (2) superior, (3) co-workers, (4) scientific literature, (5) company information system, (6) own knowledge and experience, (7) legislation, (8) other

Viac ako jedna pätina manažérov uviedla, že najviac čerpajú z vlastných poznatkov a skúseností. Naopak, podľa nášho

názoru v nedostatočnej miere využívajú informačný potenciál podriadených (len jedna desatina). Tento fakt je pozoruhodný najmä vzhľadom na tendenciu obsadzovania manažérskych pozícií generalistami, ktorí sú obklopení špecialistami z rôznych oblastí.

Ako dokazujú výsledky výskumu, v najväčšej miere sa manažéri spoliehajú sami na seba. Potvrdzuje sa vyššie uvedená myšlienka o uprednostňovaní vlastných skúseností a intuícií. Otázkou zostáva, nakoľko sa môžu v oblasti informácií manažéri spoľahnúť na vlastné predstavy o podniku, jeho fungovaní, ale aj okolitom svete.

Podľa vlastného vyjadrenia manažérov viac ako polovicu informácií získavajú z vonkajšieho prostredia podniku nezávisle od úrovne, na ktorej manažér pôsobí (graf 3).



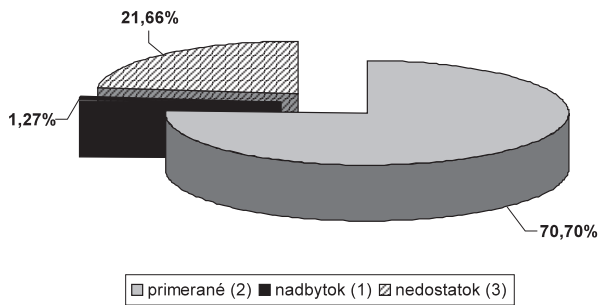
**Graf 3** Pomer interných a externých zdrojov informácií pre rozhodovací proces v %  
**Prameň:** vlastné prepočty  
**Chart 3** Ratio of internal and external sources of information for decision making process in %  
**Source:** own results  
 (1) top, (2) middle, (3) operative, (4) hierarchical level, (5) from external environment, (6) from internal environment

Spoločné kultúrne a spoločenské aktivity pre zamestnancov, medzipodnikové športové súťaže, konferencie spojené s večerným programom – to všetko má vytvoriť priestor pre vznik neformálnych vzťahov medzi zamestnancami vo vnútri podniku i mimo neho. Dnes sa už obchody neuzatvárajú len v kanceláriách, ale aj na golfovom ihrisku, dostihoch a iných neformálnych stretnutiach. Zaujímalo nás, do akej miery sú manažéri schopní využívať neformálne informačné toky. Preto sme ich v dotazníku opýtali: *Koľko percent informácií získavate pre svoje rozhodovanie formálnou a koľko neformálnou komunikáciou?*

Neformálnu komunikáciu dodnes mnohí manažéri považujú za negatívny jav, pretože je mimo ich kontrolu a považujú ju za zdroj klebiet a mrhanie pracovného času. Takéto predsudky je nevyhnutné odstrániť aj vzhľadom na to, že podľa výsledkov výskumu približne tretina manažérov získava informácie prevažne z neformálnych zdrojov, čo považujeme za pozitívne v prípade, ak je možné považovať ich za relevantné a spoľahlivé.

Viac ako tri štvrtiny manažérov považujú množstvo informácií, ktoré majú k dispozícii pre prijatie rozhodnutia, za dostatočné (graf 4).

Časť z nich dokonca pociťuje, že časť poskytnutých informácií pre nich nie je relevantná a zbytočne ich zafažuje. V tejto súvislosti je zaujímavý aj výsledok iných výskumov, ktoré dokazujú, že nie každá dodatočná informácia má za následok lepšie rozhodnutie. Manažéri si sťažujú na veľké množstvo reportov vypovedajúcich o minulých udalostiach, ktoré ale nemajú žiad-



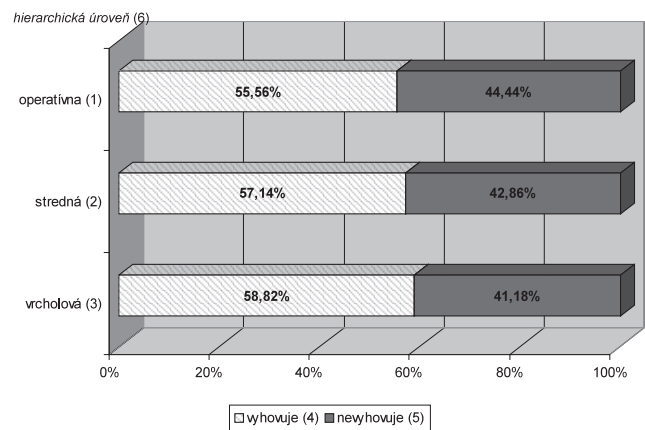
**Graf 4** Množstvo informácií pre prijatie rozhodnutia  
**Prameň:** vlastné prepočty  
**Chart 4** Amount of information for decision making  
**Source:** own results  
 (1) redundancy, (2) appropriate, (3) deficiency

nu vypovedaciu schopnosť do budúcnosti. Problémom je aj často nevhodná forma poskytovaných údajov.

Tabuľka 1 skúma vzťah medzi požadovanou formou dodávaných informácií, ich skutočnou formou a ako sa tieto menia v závislosti od organizačnej hierarchie.

Manažéri na všetkých úrovniach v najväčšej miere uprednostňujú tabuľky. Napriek tomu, že len 23,7% manažérov uprednostňuje informácie v textovej forme, v tejto podobe ho dostáva takmer polovica respondentov.

Ako sme už naznačili v predchádzajúcej tabuľke, existuje značná diskrepancia medzi formou informácií, akú manažéri požadujú a tou, akú skutočne dostávajú. Venujme sa tejto otázke podrobnejšie (graf 5). V takmer polovici prípadov (priemerne 43,37 %) forma poskytovaných informácií nevyhovuje predstave manažéra. U operatívnych manažérov je v nesprávnej forme 41,18% informácií, na strednej 42,86% a paradoxne je z tohto hľadiska najhoršia situácia u vrcholového manaž-



**Graf 5** Miera zhody medzi formou požadovaných a skutočne dodaných informácií  
**Prameň:** vlastné prepočty  
**Chart 5** Ratio between required and real information  
**Source:** own results  
 (1) first-line level, (2) middle level, (3) top level, (4) satisfactory, (5) unsatisfactory, (6) hierarchical level

mentu, ktorý dostáva informácie v nevhodnej forme až v 44,44% prípadoch.

V tomto smere uskutočnili viacero prieskumov aj najznámejšie konzultačné spoločnosti, akými sú PWC, Deloitte&Touche alebo Accenture a dospeli k rovnakým záverom: manažéri dostávajú veľké množstvo nepotrebných dát a zároveň im chýbajú dôležité informácie pre riadenie a rozhodovanie. Preto z hľadiska množstva nepožadujú viac informácií, ale privítali by inú štruktúru ako aj formu. Často sú reporty príliš detailné a naopak, niektoré ukazovatele sa pre ich prílišnú komplexnosť stávajú nepoužiteľnými bez ďalšieho rozkladu.

**Tabuľka 1** Uspokojenie manažérskych potrieb z hľadiska formy dodaných informácií v %

Hierarchická úroveň (1)	Forma dodaných informácií (2)							
	Text (3)		Tabuľky (4)		Graf (5)		Zvuk (6)	
	uprednostňujú (7)	dostávajú (8)	uprednostňujú (7)	dostávajú (8)	uprednostňujú (7)	dostávajú (8)	uprednostňujú (7)	dostávajú (8)
Vrcholová (9)	30,6	44,44	37,5	25,0	26,4	12,5	5,6	18,06
Stredná (10)	22,1	44,16	48,1	32,47	22,1	10,39	7,8	12,99
Operatívna (11)	29,4	47,06	52,9	52,94	17,6	0,0	0,0	0,0

**Table 1** Satisfaction of managerial needs from the point of view of delivered information  
**Source:** own calculations **Zdroj:** vlastné výpočty  
 (1) hierarchical level, (2) types of information, (3) text, (4) tables, (5) chart, (6) sound, (7) prefer, (8) receive, (9) top management level, (10) middle management level, (11) first-line management level

**Tabuľka 2** Vybavenosť a využitie informačných systémov na podporu rozhodovacích procesov

Typ informačného systému (1)	IS je k dispozícii (2) (počet manažérov)	IS využívam (3) (počet manažérov)	Relatívne využitie IS využitie/disponibilita) v % (4)
Podnikový informačný systém (PIS) (5)	217	213	98,04
Manažérsky informačný systém (MIS) (6)	91	75	82,81
Systém na podporu rozhodovania (DSS) (7)	45	39	87,50
Systém na podporu skupinového rozhodovania (GDSS) (8)	13	12	88,89
Expertný systém (ES) (9)	18	11	61,54
Systém na podporu vrcholového manažmentu (EIS) (10)	10	7	71,43

**Table 2** Utilization of information systems for support of decision making processes  
**Prameň:** vlastné prepočty **Source:** own results  
 (1) type of IS, (2) information system is available (number of managers), (3) utilization of IS (number of managers), (4) relative utilization of IS in %, (5) company IS, (6) management IS, (7) decision support system, (8) group decision support system, (9) expert system, (10) executive IS

Pokiaľ sú dáta manažérovi poskytované v podobe, ktorá je pre neho nevyhovujúca, majú malú vypovedaciu schopnosť. Z tohto pohľadu je vypracovanie plánov, rozpočtov a reportov neefektívne, pretože náklady na ne vynaložené nepriinášajú požadovaný efekt.

### Informačné systémy na podporu rozhodovania

Práca s údajmi poskytnutými v nesprávnej forme zaberá manažerom množstvo času, pretože je potrebné takéto údaje študovať dlhšie, prípadne ich prerobiť do prijateľnej formy. Správny výber a nastavenie informačného systému do veľkej miery pomáhajú tento problém riešiť.

Skúmali sme preto, aké typy informačných systémov na podporu rozhodovania majú manažéri k dispozícii a do akej miery ich skutočne využívajú (tabuľka 2).

Vybavenosť podnikov transakčným informačným systémom je podľa výsledkov nami uskutočneného výskumu na vysokej úrovni (91,07%), vo veľmi malej miere sa však využívajú nadstavy na podporu rozhodovania. Napriek tomu, že časť podnikov investuje množstvo prostriedkov do nákupu finančne náročných informačných systémov a sprístupňuje ich manažerom, niektorí manažéri ich vôbec nevytvárajú.

Vzhľadom na to, že slovenský trh ponúka veľké množstvo zahraničných aj domácich produktov smerujúcich k podpore manažerskej práce, zaujímalo nás, nakoľko sú manažéri oboznámení s týmito produktmi, a či majú príležitosť pracovať s nimi. Je prekvapujúce, že len 38,1% skúmaných podnikov má zavedený manažerský informačný systém. Čo je ešte zaujímavejšie, napriek tomu, že MIS je v prvom rade určený pre manažerov, len 82,8% manažerov, ktorí ho majú k dispozícii, ho skutočne používa. Ako sme už uviedli, MIS je v prvom rade určený pre manažerov strednej úrovne. Preto je nepochopiteľné, že ho na tejto úrovni nevyužíva takmer štvrtina (2%) napriek tomu, že v podniku je zavedený.

Podnikové informačné systémy sú často zložené z rozsiahlych databáz, ktoré sú v danej forme ťažko použiteľné pre ich nízku informačnú hodnotu. Preto je potrebné ich spracovať do prijateľnej formy, čo umožňujú najnovšie poznatky z oblasti systémov na podporu rozhodovania, ktoré obsahujú tzv. dátové sklady (data warehouses), dátové samoobsluhy (data marts) a informačné náleziská (data mines) a umožňujú vyhľadávanie súvislostí a vzťahov pomocou dolovania znalostí (data mining).

Prvý väčší úspech zo systémov na podporu rozhodovania zožal MYCIN, využívaný v medicíne ako pomôcka pri stanovovaní diagnóz. Postupom času boli vyvinuté ďalšie expertné systémy, ale ich obľúbenosť v oblasti zdravotníctva zostala zachovaná. Rozšírili sa aj do ďalších oblastí, napr. hodnotenie bonity klienta v bankách, štatistiky a pod. Napriek tomu, ako je to zrejme aj z uskutočneného výskumu, na Slovensku si veľkú obľubu nezískali. Ich využitie je takmer zanedbateľné. Na jednej strane je to determinované vysokou cenou, na druhej strane možno negatívnymi skúsenosťami spojenými s ich používaním. Aj u nás je ich zavedenie charakteristické pre podniky poskytujúce úzko špecializované služby – zdravotníctvo, bankovníctvo, softvérové spoločnosti a pod.

Napriek mnohým výhodám, ktoré DSS poskytujú, iba menej ako pätina podnikov ich má k dispozícii. V tejto súvislosti ani nie je také zarážajúce, že viac ako 30 % manažerov nevie, ktoré funkcie DSS poskytuje. Bolo by vhodné, keby podniky zamerané na tvorbu softvéru vo väčšej miere propagovali jeho výhody.

Z viacerých výskumov uskutočnených v Spojených štátoch vyplynulo, že manažéri považujú za najväčšie výhody DSS na-

sledovné: nárast počtu preskúmaných alternatív, lepšie pochopenie činností (monitorovanie problémov a nežiaducich odchýlok, sprehľadnenie vzťahov medzi ukazovateľmi), rýchla reakcia na neočakávané situácie, schopnosť uskutočňovať ad-hoc analýzy, nové pohľady a učenie sa (trénovanie manažerov), lepšia komunikácia, riadenie a kontrola, zníženie nákladov, lepšie rozhodnutia vďaka novému pohľadu a kvalitnejším analýzám, efektívnejšia tímová práca (redukcia konfliktov), úspora času, lepšie využitie dátových zdrojov.

Spoluúčasť podriadených na rozhodovaní má pozitívny vplyv nielen na kvalitu prijatých rozhodnutí, ale aj na ich motiváciu a vytvára priestor pre ich ďalší kariérny rozvoj. Prekážkou výraznejšieho využívania skupinového rozhodovania je nielen jeho časová náročnosť, ale v súčasnosti aj geografická vzdialenosť. Nadnárodné spoločnosti majú svoje pobočky vo viacerých krajinách, manažéri často cestujú a preto je ich spolupráca veľmi náročná. Riešením je implementácia systémov na podporu skupinového rozhodovania.

V prípade použitia GDSS nie je nevyhnutná prítomnosť všetkých členov súčasne. To umožňuje využiť odborníkov z celého sveta a zároveň odpadá problém s hľadaním termínu, ktorý všetkým vyhovuje. Moderné informačné a komunikačné technológie umožňujú nielen uchovávanie príspevkov jednotlivých členov, ale aj upravovať ich a robiť k nim rôzne poznámky.

Je zrejme, že na Slovensku (možno aj pre jeho malosť) na tieto systémy ešte nedozrel čas. Viac ako tri štvrtiny respondentov (77,17 %) uviedli, že vo veľkej miere (takmer vždy, veľmi často a často) využívajú skupinové rozhodovanie. Napriek tomu sa systémy na podporu skupinového rozhodovania využívajú vo veľmi malej miere (necelých 5 %). Vzhľadom na veľkú časovú zaneprázdnenosť a časté využívanie pracovných porád by rozsiahlejšie používanie GDSS umožnilo zracionalizovať manažerom pracovný čas. Je schopný informácie získavať, zdieľať a využívať tak, aby sa zlepšilo a zefektívnilo rozhodovacie skupiny.

Veľká finančná náročnosť expertných systémov a jedinečnosť ich aplikovateľnosti je bariérou ich rozsiahleho využívania. Predtým ako sa podnik rozhodne obstaráť expertný systém kúpou alebo vlastným vývojom, hľadá ďalšie – menej nákladné alternatívy a skúma, či je jeho použitie opodstatnené.

Zavádzanie expertných systémov v podnikoch na Slovensku je takmer zanedbateľné. Medzi najčastejšie príčiny neúspechu ES patria: nevhodná voľba problému, na riešenie ktorého sa má využívať, nevhodná voľba reprezentácie znalostí, ťažkosti pri získavaní expertných znalostí, ťažkosti pri testovaní vytvoreného systému, problémy pri implementácii ES.

Vrcholové vedenie podniku má z hľadiska informačných potrieb úplne iné požiadavky ako ostatné úrovne riadenia podniku. S cieľom prispôsobiť sa týmto požiadavkám sa vyhotovuje množstvo reportov a správ, čo spôsobuje vysoké náklady na mzdy asistentov a poradcov a zároveň spotrebuje množstvo času.

Napriek tomu, že systémy na podporu vrcholového vedenia poskytujú obdobnú službu okamžite a presne podľa želania klienta, ako je zrejme z výsledkov výskumu, ich používanie na Slovensku nie je bežné. Vzhľadom na to, že sú prioritne určené pre vrcholový manažment, je zarážajúce, že v tomto segmente je ich využitie dokonca nižšie ako je priemer (len 1,37 %).

Napriek existencii bohatej ponuky nástrojov na podporu rozhodovania je ich využitie veľmi malé. Oblasť efektívnosti využívania informačných systémov sme bližšie neskúmali, napriek tomu považujeme za potrebné uviesť niektoré fakty z výsledkov iných výskumov uskutočnených na Slovensku.

Hodnotenie efektívnosti informačných systémov je pomerne náročné (v prípade dôsledného kontroľingu by mala byť strana

nákladov zrejماً, zložitejšie je vyčíslenie jeho prínosov) a podľa výsledkov uskutočnených výskumov vôbec nie je bežné.

Na Slovensku sa Romanová a Kokles (Romanová a Kokles, 2004) už niekoľko rokov intenzívne venujú výskumu v oblasti využívania informačných technológií. Podľa nich 32% malých podnikov predpokladá, že prostriedky investované do IS/IT sa im vrátia za dobu kratšiu ako jeden rok. Dobu návratnosti investícií do troch rokov odhaduje 46% stredných a 54% veľkých podnikov. Pomerne krátka návratnosť investícií do informačných technológií je spôsobená aj tým, že podniky často volia finančne menej náročné vybavenie nielen pokiaľ ide o hardvér, ale aj v oblasti softvéru, čo spôsobuje obmedzenia pri ich využívaní.

Aj pri hodnotení týchto výsledkov musíme byť opatrní, pretože v oblasti hodnotenia prínosov IS/IT sa prejavuje značná diskrepancia medzi stanoviskom IT manažérov a manažérov pôsobiacich v ostatných oblastiach. Takmer polovica (45%) vrcholových manažérov si myslí, že IS/IT majú podstatný vplyv na tvorbu zisku a 60% manažérov sa domnieva, že ich vplyv na tvorbu zisku bude ešte rásť. Naopak, iba jedno percento z nich predpokladá, že ich vplyv bude mať klesajúcu tendenciu.

Nádejou pre budúcnosť informačných systémov v slovenských podnikoch môže byť prenikanie zahraničného kapitálu, trend klesania cien všeobecne pokiaľ ide o IS/IT, ako aj skutočnosť, že slovenská vláda zaradila rozvoj informačných technológií a znalostí medzi svoje priority.

### Záver

Rastúci konkurenčný tlak na trhoch Európskej únie nevytvára priestor pre nesprávne rozhodnutia. Prežijú len podniky, ktorých manažéri prinášajú dobré rozhodnutia v pravom čase. Pre ich uskutočňovanie sú informácie nevyhnutnou podmienkou. Informačná a komunikačná technológia zabezpečuje neustály prísun dát.

Napriek existencii bohatej ponuky nástrojov na podporu rozhodovania je ich využitie veľmi malé. Dôvodom je potreba vysokých počiatočných investícií ako aj prevádzkových nákladov, potreba zaškolenia zamestnancov, ale často tiež neznalosť základných atribútov jednotlivých typov informačných systémov. Nevyhnutné sú nielen školenia zamerané na počítačové zručnosti organizované vo vnútri podnikov, ale vzniká zároveň aj výzva pre vládne inštitúcie smerovať Slovensko k znalostnej ekonomike a priamo úmerne tomuto cieľu investovať finančné prostriedky do edukačných programov zameraných na vzdelávanie dospelých.

## Súhrn

Analyzoval sa súčasný stav v informačnej podpore rozhodovania v slovenských podnikoch s cieľom poskytnúť odporúčania v tejto oblasti. Objektom nášho záujmu boli najmä nasledovné oblasti: zdroje informácií potrebných pre rozhodovanie a ich forma, spôsoby získavania informácií a využitie jednotlivých typov informačných systémov pre podporu rozhodovacích procesov.

Manažéri sú často zbytočne zavalovaní množstvom nepoužiteľných údajov nízkej kvality. Privítali by hlavne inú štruktúru ako aj formu poskytovaných údajov. Výsledky výskumu poukázali aj na nedostatočne a nevhodne budované informačné systémy (nielen v podobe počítačových IS) ako aj na problém straty podnikového know-how. V nedostatočnej miere je využívaný informačný potenciál podriadených.

Napriek existencii bohatej ponuky nástrojov na podporu rozhodovania je ich využitie veľmi malé.

**Kľúčové slová:** informácie, informačné systémy pre podporu rozhodovacích procesov

## Literatúra

ROMANOVÁ, A. – KOKLES, M. 2004. Problémy riadenia podnikovej informatiky na Slovensku. In: Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupe do EU. Sborník z mezinárodního vědeckého semináře. Praha : VŠE, FPH, 2004, s. 457–461. ISBN 80-245-0678-5.

SZABO, L. – JANKELOVÁ, N. 2007. Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom, 2007. ISBN 978-80-225-2295-3.

SZABO, L. – VARCHOLOVÁ, T. – DUBOVICKÁ, L. 2005. Manažment rizika. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom, 2005. ISBN 80-225-1949-9.

### Kontaktná adresa:

doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: szabo@dec.euba.sk  
Ing. Nadežda Jankeľová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jankelov@dec.euba.sk  
Ing. Lívia Nagyová, PhD., SPP-Preprava a.s., Mlynské Nivy 42, 825 11 Bratislava, tel: +421 2 5869 2413, e-mail: livia.nagyova@spp-preprava.sk