

INFORMACE A MANAGEMENT

Informace a informační management

Význam informací v managementu neustále narůstá. Jejich získávání, komunikování a využívání klade na subjekty managementu stále větší nároky. V životě je to často tak, že informace, které člověk obvykle má, nejsou ty, které chce. Informace, které chce, nejsou ty, které potřebuje. Informace, které potřebuje, ne vždy dokáže určit. A když je umí určit, nejsou pro něho často dostupné.

Pojem informace pochází z latinského slova **informo-informatio-informare**, což znamená sdělení, přenášení sdělení, ale i poučení, popsání něčeho. **Základní obsah vymezení informace spočívá v tom, že ne každé, resp. libovolné sdělení (údaj, data, vědomost, znalost) je pro konkrétní subjekt informací. Informací je jen takové sdělení, na základě kterého se přijímající subjekt momentálně chová nebo má záměr ho využít a chovat se podle něho.**

Využívání informací z vědomostí a poznatků, kterými disponují subjekty managementu, je závislé na postojích a hodnotách, které vyznávají, a schopnostech, které získaly a uplatňují v praxi. **Informace je tedy funkcí subjektu a ním definovaného systému na konkrétní problém (objekt).** To, co je pro konkrétní subjekt informací a způsobem jejího využívání závisí na mnohých okolnostech. Jsou nimi především tyto faktory:

- genetické pozadí každého člověka;
- prostředí, ve kterém prožil dětská léta, ve kterém vyrůstal;
- prostředí, ve kterém žije;
- osobní a skupinové zkušenosti;
- získané znalosti a praxe;
- preferované cíle a potřeby;
- charakter vykonávané práce, vztah k ní;
- osobní ambice;
- materiální a finanční situace;
- využívané principy morálky;
- kulturní a umělecké sklony;
- momentální duševní stav.

Mezi **základní vlastnosti** informací patří:

- informace rychle zastarávají – v čase se jejich význam nebo důležitost mění
- v čase se může měnit i hodnota informací (cenná informace se může změnit v bezcennou a naopak)
- informace jsou relativní a subjektivní, závislé na interpretaci a situaci
- informace má nehmotný charakter, je vždy spojena s nějakým interpretem – člověkem
- hodnota informací se liší podle toho, kdo je jejich příjemcem
- informaci nelze skladovat
- informace nezávislá na formátu či médiu (přestože může být uložena)
- informace samy o sobě nejsou nositeli znalosti
- informace jsou data, kterým přiřazuje důležitost a význam jejich uživatel při interpretaci

Management firem a organizací vyžaduje kvalitní informace. Je to jeden z klíčových zdrojů každé organizace. Patří mezi klíčové vstupy i výstupy produkčního procesu. Jsou důležité zejména pro management, rozhodování, ale také pro běžné fungování procesů. Pokud organizace nemá informace o lidech, financích, materiálu, infrastruktuře, zákaznících nebo třeba o konkurenci, nelze je manažovat. Pokud nevím, jak se mám v procesech, v konkrétních situacích chovat, koordinace a management procesů nemůže fungovat

Na to, aby určitý údaj, zpráva, vědomost nebo poznatek byl subjektem využitý, byl pro něj informací, musí mít **charakter (vlastnost) užitečnosti, relevantnosti či pragmatičnosti**. Všechny tyto charakteristiky jsou subjektivními vlastnostmi informace. **Subjektivními vlastnostmi informace** jsou i další její vlastnosti:

- srozumitelnost,
- úplnost,
- pravdivost.

Výzkumy ukazují, že **srozumitelnost**, sémantické pochopení smyslu zejména **při ústně přenášených informacích** v managementu organizací, a těch je až 80 %, není vyšší než 60 %. Úspěšný americký manažer Lee Iacocca tvrdí, že v managementu prakticky nikdy nepracujeme s **úplnými informacemi**. Vzhledem na skutečnost, že má podstatná část jejich vlastností subjektivní charakter, těžko očekávat, že v managementu organizací se vypracují metody, kterými se určí objektivní míra potřeby relevantní informace pro konkrétní subjekt managementu a řešení té které úlohy. Podle Iacocca se závažná strategická rozhodnutí často přijímají až s 90 %-ní úplností informací a 10 %-ním rizikem, méně závažné jen s 60 % a vyšší úplností a rizikem. Neúplnost informací dosahuje až 40 %.

Pravdivost informací jako další subjektivní faktor je subjekty managementu často zneužívána na prosazování rizikových řešení a ve prospěch jednotlivců či zájmových skupin. Poznaná síla působení objektivně pravdivé informace se velmi často v managementu organizací, ale i v ekonomice a politice zemí, zneužívá jednoduše tím způsobem, že se na ovlivňování rozhodnutí nebo vysvětlování chování subjektů managementu využívá nepravdivá informace.

Kromě subjektivních mají informace určité projevy, které je možné označit spíše jako **objektivní vlastnosti**. Patří sem:

- aktuálnost, včasnost, pohotovost (časová vlastnost),
- frekvence (časová vlastnost),
- místo potřeby (prostorová vlastnost).

Aktuálnost potřeby informace, její frekvence i místo jsou vlastnosti, které se dají více méně přesně určit. Když je například určený program a místo jednání určitého orgánu (valného shromáždění, představenstva, dozorčí rady), periodicitu tohoto jednání, tak mohou subjekty managementu určit, které informace, kdy a kde budou potřebovat. **Proto jsou aktuálnost, prostorová určenost a frekvence informací posuzované jako objektivní stránky informace.**

Poznané projevy vlastností informace, či už subjektivní nebo v určitém směru objektivní, vedou v praxi managementu určitých procesů (politických, ekonomických, sociálních, právních, obchodních, psychologických a dalších) subjekty managementu k jejich využívání, které je v určitých případech prospěšné jen pro ně samé, resp. pro jejich organizace. Nejsou však prospěšné pro vnější okolí (region a stát). V hodně případech dokonce **nekompetentní subjekty managementu** různými přístupy záměrně, někdy nevědomě, **zneužívají sílu informace.**

K vědomému zneužívání informací dochází:

- záměrným falšováním informací;
- informováním, kterým se vyvolává panika;
- záměrně předčasným informováním.

Mezi **nevědomé zneužívání informací** patří:

- předčasné neuvážené informování;
- informování „per huba“;
- nevědomé falšování informací.

Stále větší význam ve světě politiky a podnikání nabývají **potřeby ochrany informací před zveřejňováním**. Na ochranu informace se vypracovávají různé technické a technologické metody a vydávají legislativní úpravy a opatření. Mnohé zabezpečují ochranu, jiné se lehko obcházejí, porušují a zneužívají. Zejména únik technických a technologických informací (know-how), ale i jiných informací může pro firmu, politickou stranu či stát znamenat nedozírné následky v podobě velkých ztrát.

Využívání informací, které subjekty managementu potřebují či považují za užitečné (relevantní) pro management organizací **závisí** ve velké míře od **jejich dostupnosti, od toho, v jaké formě jsou zaznamenávány** a také od toho, **jak můžou být prezentované**.

Nejjednoduššími formami zaznamenávání informací jsou:

1. písemná forma v podobě:
 - a/ textů
 - b/ tabulek
 - c/ grafů
 - d/ matematických zobrazení.
2. audio (zvukové) zaznamenávání;
3. video (vizuální) zaznamenávání včetně fotografického zobrazení;
4. kombinované zvukově-vizuální zaznamenávání;

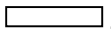
Mezi méně tradiční (netradiční) způsoby písemného zaznamenávání informací patří:

5. piktogramy;
6. informační mapy.

Zaznamenání informací pomocí piktogramů je orientované na vyjádření míry důležitosti, užitečnosti, či hodnoty, kterou příslušný subjekt zaznamenanému, ale i přečtenému sdělení připisuje.

Piktogramy jsou určité symboly (znaky), například:

? – symbol otazník může znamenat neporozumění sdělení, ale též neztotožnění se s tvrzením v zaznamenaném textu (údaji, daty);

 - symbol obdélník může znamenat, že přijaté sdělení rozšiřuje naše znalosti (vědomosti);

! – symbol vykřičník se obvykle využívá na označení sdělení, na základě kterého míníme konat, je pro nás informací, nebo něčím důležitým;

 symbol kruhu znamená poznatek, něco, co má trvalou platnost.

Míru důležitosti či užitečnosti přijatého sdělení je možné vyjádřit též barevně:

- ◆ **černá** barva – je symbolem nevědomosti či nesrozumitelnosti;
- ◆ **modrá** barva – je symbolem vědomosti či znalosti;
- ◆ **červená** barva – je symbolem aktivity, něčeho důležitého, na základě čeho je třeba konat;
- ◆ **zelená** barva – je symbolem poznatků.

Zaznamenávání informací pomocí informačních map je vhodnou pomůckou zachycení nejdůležitějších částí (složek) určité rozsáhlejší informace (analýzy, přednášky, legislativní normy, studované knihy či tématu apod.). Na informační mapě je možné zaznamenávat také vzájemné vztahy a následnosti mezi částmi. **Formou informační mapy je možné informace nejen zaznamenávat, ale i prezentovat** (například vystoupení, program jednání, schůze, strategii nebo plán firmy apod.).

Zdroje informací pro management a schopnost jejich využívání manažery

Úroveň kompetentnosti v managementu (základní, vyšší, rozvinutá) ve velké míře závisí na způsobilosti subjektů managementu poznat a využívat odpovídající zdroje informací. Jestliže vlastnosti informací, ať už subjektivní nebo objektivní, ovlivňují kvalitu managementu, je nanejvýš potřebné rozlišovat, o jaké zdroje jde a jaká je jejich míra důvěryhodnosti. Pro potřeby managementu se využívají:

1. **veřejně dostupné** zdroje informací jsou nejrozšířenějšími zdroji informací. Podle výzkumů tvoří tyto zdroje informací 60 až 65 % všech využívaných zdrojů informací, a to i ve velmi náročných odvětvích (podniky zbrojního průmyslu). V méně náročných jde o 80 – 85 % zdrojů. Do této skupiny je možné zařadit následující zdroje informací:
 1. zpravodajské služby (televize, rozhlas, teletext, noviny, časopisy);
 2. odborné časopisy a noviny (deníky, týdeníky, měsíčníky);
 3. odborné knihy, sborníky a materiály (z odborných konferencí, seminářů a vzdělávacích aktivit);
 4. právní organizačně-řídící normy (zákony, vyhlášky, technické normy a standardy, statuty, organizační pořádky, společenské smlouvy, živnostenské listy apod.);
 5. marketingové projekty a plánovací dokumenty (víze, strategie, vykonávací plány, business plány);
 6. organizační a podnikatelské služby:
 - a. adresáře a kartotéky
 - b. prospekty a kalatogy
 - c. manuály a procedury
 - d. projekty a technologické postupy
 - e. přehledy o veletrzích, aukcích, prodejních výstavách a trzích
 - f. přehledy poradenských a konzultačních služeb
 - g. burzovní přehledy
 - h. zápisy z porad a obchodních jednání
 - i. poznatky zprostředkovatelů
 - j. reklamační dokumentace
 - k. objednávky a korespondence s dodavateli
 - l. korespondence s odběrateli či zákazníky
 - m. korespondence s peněžními ústavy a pojišťovnami, daňovými úřady a regionálními úřady
 - n. zásady firemní kultury.
7. účetní uzávěrky a auditorské zprávy;
8. statistické zdroje;

9. zdroje počítačových sítí (internet, extranet, intranet);
 10. počítačové klasifikátory komerčních informací.
2. **veřejně nedostupné** zdroje informací, jsou takové zdroje informací, které firma, instituce nebo libovolná organizace nemá zájem z různých důvodů zveřejňovat, přičemž nevěnuje speciální pozornost jejich ochraně. Podle průzkumů zveřejňovaných v různých odborných časopisech, se podíl na celkových zdrojích informací pohybuje od 5 až po 15 % všech zdrojů.
 3. informace z **rozhovorů a postřehů v rámci organizovaných a náhodných** setkání, v určitých typech organizací tvoří 3 až 5 % zdrojů informací. Mnohá podnikatelská setkání, setkání členů různých klubů, setkání při příležitosti otvírání či ukončení různých vzdělávacích, kulturních, sportovních aktivit jsou také zajímavým zdrojem informací
 4. **ilegální zdroje informací**, tvoří podle některých odborníků, a to zejména ve výzkumu, vývoji a obchodě, 2 až 4 % všech zdrojů. Podle nich je právě tento procentuálně nejnižší podíl nejdůležitějším zdrojem vůbec. Informace získané z těchto zdrojů bývají hodnoceny různě, ale nejčastěji podle důvěryhodnosti, schopnosti a zkušenosti těch, kteří je zprostředkují (agenti, důvěrníci). Některé publikace uvádějí, že takovéto zdroje mají označení důvěryhodnosti od A až po E, přičemž A je nejdůvěryhodnější zdroj a E znamená, že je s ním třeba ukončit spolupráci. Také forma, v jaké podobě ilegální zdroj informací zaehodoval, má označení od 1 po 4, přičemž jednička znamená, že zdroj oznamovanou informaci viděl nebo slyšel na vlastní oči či uši, čtyřka znamená, že neví, o co jde. Při využívané klasifikaci znamená informační zdroj označený „B-1“, že informace pocházela z důvěryhodného zdroje, který měl možnost fakta osobně ověřit.

Schopnost subjektů managementu pracovat s informačním systémem je vyjádřena jejich informačním profilem. **Informační profil** pracovníka je daný způsobem, metodou, kterými získává, zpracovává, uschovává a využívá informace, množstvím a charakterem informací, se kterými pracuje. Takto, prostřednictvím informačního profilu subjektů managementu, je v určité míře vyjádřen i jeho řídicí profil.

Formování informačních profilů manažerů je složitý a mnohotvárný proces. Je potřebné ho uskutečňovat cílevědomě a velmi citlivě, neboť malé efekty řídicí – informační a komunikační práce, či mnohé neshody mezi pracovníky mají svůj původ v různorodosti informačních profilů.

Informační aktiva

Informační aktiva jsou definovatelné celky informací, které mají pro organizaci **určitelnou hodnotu**. Hodnota je dána **využitelností** pro organizaci nebo například **zneužitelností** ze strany konkurence. Informační aktiva mohou být uložena nebo zachycena na jakémkoliv **médium** – papíru, záznamovém médium, počítači, v dokumentu, v aplikaci a podobně.

Informační aktiva jsou ucelené kusy informací nebo dat, které mají dohromady hodnotu. Nejde tedy o jednotlivé záznamy (například o firmy), ale například o celou databázi firem, která je někde uložena a měla by být oceněna a chráněna jako cenné aktivum. Lze to přirovnat k truhle s penězi – která má větší hodnotu než jednotlivé mince nebo bankovky v ní ukryté – přestože každá z bankovek má svoji hodnotu, za aktivum (majetek) považujeme celou truhlu.

Informační aktivum lze tedy charakterizovat pomocí následujících charakteristik:

- informační aktivum má hodnotu (podobně jako jiný majetek firmy)
- hodnota informačního aktiva je pro firmu rozeznatelná a určitelná
- informační aktivum je samostatný celek (entita)

- je určitelná také případná ztráta informačního aktiva a její dopady na organizaci
- ztrátou informačního aktiva může být organizace zásadně ohrožena
- informační aktiva jsou součástí hodnoty firmy, její kultury, identity a znalostního bohatství
- informační aktivum není jednoduše nahraditelné bez významného úsilí, nákladů, v rozumném čase a podobně
- informační aktiva jsou obvykle klasifikována jako vnitřní, důvěrná nebo tajná

Je nutné poznamenat, že informační aktiva mohou rychle podléhat zastarávání, a proto jejich hodnota v čase může být velmi proměnná.

Příklady informačních aktiv

- *databáze zákazníků*
- *databáze zaměstnanců nebo uchazečů o práci*
- *dokumentace, pracovní postupy, příručky*
- *školicí materiály*
- *obchodní plány*
- *finanční plány*
- *personální informace*
- *plány obnovy (business continuity)*
- *obchodní tajemství*
- *zálohy důležitých dat*

Osobní údaje, osobní informace

Osobní údaje jsou takové informace, které se týkají určité fyzické osoby a na základě nich lze konkrétního člověka jednoznačně identifikovat. Zvláštní skupinou jsou pak takzvané citlivé údaje (např. zdravotní stav, adresa bydliště). Nakládání s osobními údaji může být vzhledem k právu na soukromí v různých zemích a státech omezováno.

To, co se považuje za osobní údaje se může v jednotlivých zemích lišit a může být různě **chráněno zákony**. Jsou to takové údaje a informace, která se přímo týkají konkrétní fyzické osoby a pomocí nich ji lze určit nebo jimi lze vyrazit nějakou důvěrnou informaci, kterou osoba nechce zveřejnit.

Na jejím základě je totiž možné daného zaměstnance **jednoznačně identifikovat**, odlišit od ostatních zaměstnanců stejného zaměstnavatele, a rovněž kontaktovat. Správnost a platnost dané adresy potom garantuje i zaměstnavatel, který ji zřídí a udržuje v chodu. Daný subjekt údajů tak bude identifikovaný či identifikovatelný nejen pro všechny ostatní spoluzaměstnance, ale i pro další osoby.

Obvykle se jako osobní údaje považují:

- jméno a příjmení
- státem vydané identifikační údaje (např. rodné číslo, číslo OP, číslo pasu, číslo řidičského průkazu atd.)
- pohlaví
- datum narození a věk
- osobní, rodinný stav
- telefonní číslo
- adresa bydliště
- e-mailová adresa (obvykle ta firemní, která je jednoznačně přidělitelná konkrétnímu člověku)

- IP adresa počítače (MAC adresa zařízení)
- identifikační číslo zaměstnance
- uživatelské jméno (např. pro přístup do aplikace)
- základní biometrické údaje - otisk prstu, sítnice

Osobní údaje, které vypovídají o zdravotním stavu, genetických údajích, výši platu nebo například o politických názorech je označují jako **citlivé**. Nad rámec běžných identifikačních osobních údajů může zneužití citlivých osobních údajů konkrétního člověka společensky nebo ekonomicky poškodit, případně které mohou být předmětem vydírání. Mezi citlivé osobní údaje tak zejména patří:

- heslo
- PIN, PUK
- zdravotní stav
- unikátní biologické rysy (otisk prstu, obraz sítnice, genetická charakteristika)
- výše příjmu, výše jmění
- bankovní údaje, údaje o pojištění, a jiné...