

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

Teze dizertační práce

2015

PhDr. Zuzana Šidlichovská

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví
Informační věda

PhDr. Zuzana Šidlichovská

Význam a design evaluačního výzkumu
v oblasti managementu informačních služeb

řízení informačních aktivit a toků
v organizacích ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb

The importance and the design
of evaluation research on information management

management of information activities and flows
in private security service organization

Teze dizertační práce

Vedoucí práce: Prof. Ing. Josef Basl, CSc.

Praha 2015

PODROBNÝ OBSAH

ÚVOD	4
1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	4
1.1 <i>Hlavní cíl dizertační práce.....</i>	6
1.2 <i>Dílčí cíle dizertační práce.....</i>	7
1.3 <i>Výzkumný záměr dizertační práce.....</i>	8
2 METODIKA A DESIGN EVALUAČNÍCH VÝZKUMŮ	8
2.1 <i>Cíl evaluační metodiky.....</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
3 REALIZACE PILOTNÍ STUDIE V PRAXI	10
4 SHRnutí VÝSTUPŮ Z VÝZKUMU	11
4.1 <i>Hlavní výstupy a verifikace vstupní hypotézy</i>	11
4.2 <i>Specifika a limity evaluační metodiky.....</i>	13
4.2.1 <i>Silné stránky metodiky.....</i>	15
4.2.2 <i>Slabiny a úskalí metodiky</i>	15
5 ZÁVĚR - PŘÍNOSY PROJEKTU PRO OBOR	18
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	20

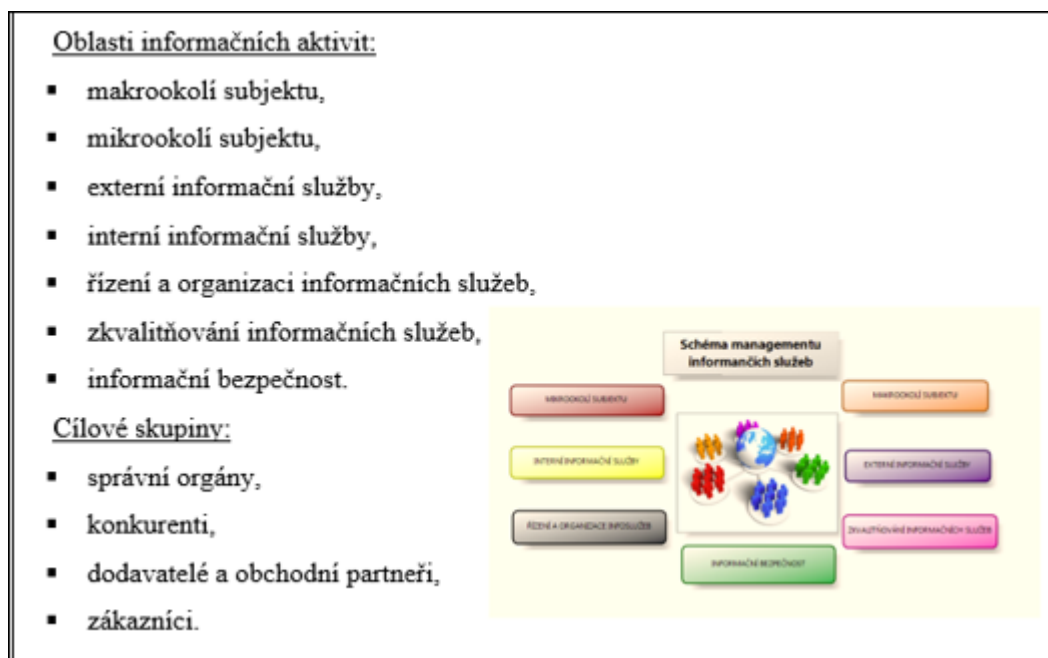
ÚVOD

Dizertační práce nejprve teoreticky popisuje roli a význam evaluačních aktivit v oblasti managementu informačních služeb v organizacích typu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Následně se věnuje obecnému zmapování aktuálních světových a českých trendů v oboru evaluačních aktivit a shrnuje základní charakteristiky evaluací a metodologie evaluačních výzkumů se zaměřením na cílovou skupinu malých a středních podniků v oboru soukromých bezpečnostních služeb. Hlavním cílem dizertační práce je zmapovat a diskutovat aktuální význam evaluačních výzkumů v oblasti managementu informačních služeb a hlavní výstup představuje evaluační metodika pro realizaci evaluačního výzkumu v oblasti managementu informačních služeb v organizaci typu malého a středního podniku ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Představená evaluační metodika byla prověřena na pilotním projektu, který byl proveden ve třech organizacích na jaře roku 2015. Jako součást výstupu dizertační práce byla zpracována závěrečná výzkumná zpráva z pilotního projektu provedeného ve středně velké společnosti, na níž byl představen ilustrativní design reálného evaluačního výzkumu. V závěrečné pasáži je evaluační metodika posouzena z hlediska silných a slabých stránek včetně vymezení jejich specifík a limitů.

1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Jedním z poslání oboru informační věda je přispívat k budování kvalifikované informační opory pro strategické řízení podniků v průmyslu i službách a podporovat sofistikované metody vyhledávání, selekce a analyticko-syntetického zpracování dat a informací za pomoci relevantních informačních zdrojů [Ústav informačních studií a knihovnictví, c2015]. Na této snaze se podílí též předkládaná dizertační práce, která se zaměřuje na vývoj funkčního manažerského nástroje, který by byl vhodný pro optimalizaci managementu informačních služeb ve zvoleném typu organizace.

V intencích dizertační práce pokrývá management informačních služeb řízení informačních služeb a toků k cílovým skupinám v organizaci následovně:



Dizertační práce se zaměřuje na cílovou skupinu malých a středních podniků (dále MSP) v sektoru soukromých bezpečnostních služeb (dále SBS), pro kterou je tato oblast velmi důležitá, jak vyplývá z charakteristik těchto subjektů. Celkový počet pracovníků SBS od r. 2013 představuje více než 1 % všech pracovníků v soukromém sektoru, což z něj činí jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice [BUREŠ, 2013, s. 162] a počet pracovníků SBS v ČR dokonce převyšuje počet příslušníků Policie České republiky [BUREŠ, 2013, s. 166]. Obrat registrovaných SBS dosahuje okolo 20 miliard korun ročně, což generuje zhruba 0,5 % celkového hrubého domácího produktu [BUREŠ, 2013, s. 166]. Subjekty zajišťující soukromou i veřejnou bezpečnost pracují s množstvím informací, které je třeba řízeně spravovat a chránit, a to i v případě potřeby jejich decentralizace do koncových bodů sítě, v níž subjekty působí. Sektor SBS také zároveň není dosud ošetřen oborovou legislativou, která by jednoznačně vymezila práva a povinnosti zainteresovaných subjektů a na základě provedené rešerše bylo zjištěno, že pro tuto cílovou skupinu v současné době neexistuje ani ucelená kontrolní či evaluační metodika, která by agendu managementu informačních služeb v tomto typu organizací v českém prostředí pomáhala cíleně evaluovat a na základě výstupů dále rozvíjet. V současné době jsou za tímto účelem dostupné metodiky a nástroje zejména z oblastí systémů řízení a informační bezpečnosti, ty jsou však pro sledované subjekty

bez odborného externího zprostředkování příliš obecné nebo samostatně zcela nerealizovatelné. Z těchto důvodů je rámcovým záměrem dizertační práce využít potenciál evaluačních aktivit pro organizace typu MSP v sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Pro splnění této úlohy hledá dizertační práce odpověď na otázku, zda lze za účelem optimalizace managementu informačních služeb ve sledovaném typu organizací využít evaluační aktivity k efektivní identifikaci slabín a nedostatků v této agendě? Se specifiky cílové skupiny malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb je spjat ještě jeden úkol, a to nutnost nejprve vyextrahovat součásti managementu informačních služeb z provozních a outsourcovaných procesů, do jejichž agendy je běžně začleněn, avšak strategicky neřízen.

Dizertační práce představuje jeden ze způsobů, jak lze evaluační aktivity využít pro optimalizaci managementu informačních služeb a přináší unikátní nástroj určený pro vybraný segment a typ organizací, kterému poskytne zacílenou zpětnou vazbu a konkrétní výstupy, které jsou obratem prakticky využitelné pro optimalizaci stávajícího fungování, a to dokonce pouze s využitím interních zdrojů subjektu. Evaluační metodika neaspiruje na univerzálnost použití mimo výše vymezený okruh své působnosti, ani na implementaci této verze nástroje do všech typů podniků. Vzhledem k rozmanitosti činností, jimiž se jednotlivé podniky zabývají, k odlišné velikosti organizací i ke skladbě interních procesů, nelze určit jednotný postup evaluačních procesů napříč všemi podniky. Design evaluačních aktivit musí vždy vycházet primárně ze stávajícího stavu a z identifikovaných potřeb daného subjektu, případně oborového sektoru, jinak poskytuje pouze obecné a prakticky obtížně uchopitelné výstupy. Aby bylo možné předkládaný nástroj využít také pro další skupiny podniků, byla by nutná úprava jeho designu pro příslušný sektor podnikání a pro velikost dané organizace.

1.1 Hlavní cíl dizertační práce

Hlavním cílem dizertační práce je zmapovat a diskutovat aktuální význam evaluačních výzkumů v oblasti managementu informačních služeb. Z provedené rešerše bohužel vyplynulo, že jsou v současné době za tímto účelem dostupné pouze univerzální metodiky a nástroje zejména z oblastí systémů řízení, znalostního

managementu a informační bezpečnosti, které jsou pro sledovaný typ subjektů bez externího expertního přizpůsobení samostatně a také interně nevyužitelné. Z tohoto důvodu bude hlavní výstup práce představovat nová unikátně navržená evaluační metodika pro realizaci evaluačního výzkumu v oblasti managementu informačních služeb v organizaci typu malého a středního podniku ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Primárním účelem navržené evaluační metodiky je přinést organizacím typu malých a středních podniků v sektoru soukromých bezpečnostních služeb funkční nástroj, který by jim pomohl s optimalizací managementu informačních služeb s možností interní realizace a bez narušení integrity a bezpečnosti strategických informací.

Druhý přínos dizertační práce představuje teoretická část práce, která vymezuje stručně a přehledně roli evaluačních aktivit, poskytuje souhrn o jejich významu a představuje různé typy evaluačních přístupů. S tímto souhrnem lze pracovat jako se základním rozcestníkem a rámcem pro využití evaluačních aktivit nejen pro agendu managementu informačních služeb, ale také v různých dalších oblastech informační vědy.

1.2 Dílčí cíle dizertační práce

K naplnění stanoveného cíle byl v rámci projektu vypracování dizertační práce sestaven harmonogram cílů dílčích, které rozdělily vypracování do několika níže uvedených částí:

- 1) Ukotvení tématu do aktuální problematiky oboru informační věda.
- 2) Teoretický popis role a významu evaluačních aktivit v oblasti managementu informačních služeb ve sledovaném typu organizací.
- 3) Zmapování aktuálních českých a světových trendů v oboru evaluačních aktivit.
- 4) Shrnutí základních charakteristik evaluací a metodologie evaluačních výzkumů se zaměřením na cílovou skupinu a oblast dizertačního projektu.
- 5) Navržení evaluační metodiky pro realizaci evaluačního výzkumu v organizaci typu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb se zaměřením na oblast managementu informačních služeb.
- 6) Prověření navržené metodiky prostřednictvím prakticky realizované pilotní studie, zpracování výstupů a zformulování praktických doporučení pro evaluovaný subjekt ve formě závěrečné evaluační zprávy.

- 7) Shrnutí specifik a limitů navržené metodiky na základě provedené pilotní studie.

1.3 Výzkumný záměr dizertační práce

Výzkumným záměrem dizertační práce bylo vypracovat a odpilotovat evaluační metodiku pro zhodnocení aktuálního stavu oblasti managementu informačních služeb v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Volba evaluační metodiky a technik včetně konstrukce evaluačního nástroje vychází z charakteru dvou světově proslulých přístupů, které jsou detailněji představeny přímo v textu dizertační práce. Prvním přístupem jsou cílené evaluace (tzv. *objectives-oriented* nebo *goal-based evaluation*), které při plánování nejprve stanovují očekávané výsledky a nastavují kritéria, jichž má být dosaženo. Následně hodnotí, do jaké míry jsou naplněna a jaký je reálný stav oproti očekávanému. V případě evaluační metodiky vypracované v rámci dizertační práce je tento přístup kombinován ještě s utilitární (tzv. *utilitization-focused*) evaluací, pro níž je typická snaha o získání využitelných a relevantních závěrů z pohledu zejména jedné zainteresované strany, v našem případě z perspektivy evaluovaného subjektu [parafráze na Stake, c2004].

2 METODIKA A DESIGN EVALUAČNÍCH VÝZKUMŮ

Vzhledem ke své úzké specializaci a svému zaměření na cílovou skupinu organizací typu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb nemá evaluační metodika přímého předchůdce, navazuje však na manažerské nástroje spojené se systémy řízení a s auditováním. Využitelné prostředky z těchto oblastí propojuje s možnostmi, které nabízí evaluační aktivity, a tím vzniká nová evaluační metodika. Je nutné podotknout, že předložená evaluační metodika vychází z legislativních předpisů aktuálně platných v České republice a některé části tak mohou ztratit svou relevanci pozbytím platnosti příslušných předpisů. Současně je evaluační metodika sestavena pro MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb fungujících ve stabilním provozu jako nástroj k optimalizaci, nikoli k implementaci managementu informačních služeb. Evaluační metodika je určena především k interním účelům každého MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb,

externím informačním specialistům může posloužit jako podpůrný nástroj pro zmapování aktuálního stavu evaluované agendy. Evaluační metodika je koncipována tak, aby mohla být využita interním týmem (příp. jedincem) přímo z příslušné organizace, která může prostřednictvím evaluačních aktivit shromáždit podklady pro osoby s rozhodovacími pravomocemi a s odpovědností za řízení organizace.

Evaluační přístup a evaluační design:

- Formativní evaluační šetření s utilitární orientací
- Neexperimentální s base-line šetřením v průběhu fungování organizace

Výchozí evaluační metodika:

- Principy cílené a rozhodovací evaluace s utilitární orientací

Řešená problematika managementu informačních služeb:

Předkládaná evaluační metodika se pokouší organizacím pomoci s hledáním odpovědí zejména na tyto otázky:

- V jakých oblastech lze optimalizovat a zefektivnit stávající management informačních služeb organizace?
- Jaké silné a slabé stránky lze v managementu informačních služeb identifikovat?
- Řeší organizace plnění informačních povinností v souladu s platnými legislativními předpisy?
- Reaguje organizace na informační potřeby a na očekávání klíčových cílových skupin?
- Jsou nastaveny informační toky a způsoby sdílení informací funkčně?
- Je informační interakce organizace s makrookolím a mikrookolím systematicky řízena?

Mezi hlavní praktické cíle a záměry, jejichž naplnění lze od evaluační metodiky pro organizace typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb očekávat, patří:

- předložit data a podklady o stávajícím fungování agendy,
- zjistit rozdíl mezi očekávaným a reálným stavem,

- poskytnout strukturovanou zpětnou vazbu vedení organizace nebo zadavateli,
- zhodnotit efektivitu a najít oblasti pro zlepšení stávající situace,
- korigovat běžící procesy, doladit a zpřesnit cíle agendy,
- odhalit včas a interně případné nedostatky,
- identifikovat slabé a silné oblasti, definovat potenciální rizika a hrozby.

3 PILOTNÍ STUDIE

Představená evaluační metodika byla v průběhu prvního pololetí roku 2015 prověřena v praxi na reálném subjektu ze skupiny organizací typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, a to na managementu informačních služeb středně velké společnosti z oboru ochrany majetku a osob. V příslušném subjektu bylo provedeno pilotní evaluační šetření pro ověření funkčnosti evaluační metodiky. Pilotní studie byla provedena prostřednictvím formativního evaluačního šetření s užití orientací. S ohledem na ochranu subjektu není jmenován a veškeré (zejména důvěrné, citlivé a z hlediska metodiky nepodstatné) údaje ze souhrnného reportu nejsou v dizertační práci uvedeny. Primárním záměrem pilotní studie bylo zvalidovat metodiku, nikoli zveřejnit komplexní výstupy z evaluačního šetření v organizaci, což bylo provedeno a zároveň nebyla dizertační prací narušena integrita subjektu. Obdobné šetření proběhlo také u dalších dvou organizací - jednoho malého podniku z oboru instalací zabezpečovacích systémů a jedné střední společnosti z oboru bezpečnostních služeb a fyzické ostrahy. Oba zmíněné subjekty posloužily pro zvalidování vybraných evaluačních položek a přispěly k získání užitečných připomínek, relevantní zpětné vazby a několika přínosných podnětů. U všech tří evaluovaných subjektů byly identifikovány silné stránky agendy i oblasti pro optimalizaci. V hlavní pilotní studii byla souběžně prověřena shoda získaných výsledků se slabinami, které monitoruje vedení daného subjektu. Kromě toho byly se zástupci organizací odpovědných za příslušnou agendu prodiskutovány výsledky z jednotlivých položek a žádné z nich nebyly rozporovány. Při ověřování byla prozkoumána také reliabilita nástroje a zjišťováno, zda neposkytuje zkreslené (tzn. falešně pozitivní či negativní) výsledky. Pilotní prověření nebylo provedeno na početném vzorku, nicméně ani jedna ze tří realizovaných studií nedetekovala nespolehlivost nástroje. Pilotní studie pomohla také k úpravám jazykových formulací,

k doplnění příkladů či instrukcí k jednotlivým položkám, ke změnám organizačních složek a ke konkretizaci příliš obecně nebo nejednoznačně popsaných položek.

4 SHRNUÍ VÝSTUPŮ Z VÝZKUMU

Kromě shrnutí hlavních výstupů z provedeného výzkumu je níže provedena verifikace vstupní hypotézy a komentáři doplněny v úvodu stanovené teze. Poté následuje přehled specifik a limitů evaluační metodiky, a to včetně silných a slabých stránek.

4.1 Hlavní výstupy a verifikace vstupní hypotézy

Hlavní výstup aplikační části dizertační práce představuje navržená evaluační metodika. Evaluační metodika pomáhá nalézt oblasti managementu informačních služeb, které je žádoucí optimalizovat a zkvalitnit. Zároveň prověřuje, jak subjekt reaguje na informační potřeby a na očekávání klíčových cílových skupin, včetně toho zda jsou k nim funkčně nastaveny informační toky. V neposlední řadě kontroluje dodržování souladu s platnými legislativními předpisy při plnění informačních povinností a prověřuje, zda je informační interakce subjektu s makrookolím a mikrookolím systematicky řízena.

Ač jsou k dispozici prověřené obecné metodologie z oblasti systémů řízení, znalostního managementu či informační bezpečnosti, byl jako metodologický rámec pro prověření stavu managementu informačních služeb zvolen evaluační výzkum, který umožňuje různé zacílení jednotlivých studií, klade důraz na modifikaci evaluačního designu dle zadání a cílů evaluace, nabízí širokou škálu a kombinace výzkumných technik, zohledňuje vlivy zainteresovaných stran a navíc předkládá realizátorům procesní rámec vhodný i pro interní realizaci výzkumného šetření.

Na základě úspěšného pilotního prověření předkládané evaluační metodiky a výše uvedeného, lze potvrdit vstupní hypotézu, která byla v rámci dizertačního projektu podrobena verifikaci. Bylo empiricky potvrzeno, že nástroje evaluačního výzkumu mají potenciál identifikovat oblasti pro zkvalitnění managementu informačních služeb v subjektech ze sledovaného segmentu. Nejen, že byla pomocí evaluační metodiky odhalena sada nedostatků a slabých míst, upozorněno na kritické položky v rozporu s legislativou, nad rámec toho byla zformulována také konkrétní

a praktická doporučení ke změně zjištěného stavu včetně určení odpovědné organizační složky za danou část agendy.

Se vstupní hypotézou jsou spjaty také níže uvedené teze, které jsou po dokončení realizace dizertačního projektu doplněny vysvětlujícími komentáři.

- 1.) Standardizované obecné metodiky z oblastí systémů řízení nelze bez předchozí analýzy na agendu managementu informačních služeb ve sledovaném segmentu organizací automaticky aplikovat, protože není zpravidla samostatně vyčleněna a řízena.

Teze odpovídá stávajícímu stavu za předpokladu, že je šetření prováděno interně. Externí týmy musí být schopné nástroje z oblastí systémů řízení jako experti aplikovat i na agendu, která není samostatně vyčleněna a řízena. Přínos předložené evaluační metodiky spočívá mimo jiné právě ve svém zacílení na jednotlivé oblasti agendy, které navíc prověřuje napříč všemi organizačními složkami subjektu.

- 2.) Evaluační nástroje poskytují vhodný procesní rámec pro prověření stavu podnikové agendy ve sledovaném segmentu organizací.

Evaluační šetření umožňují různé zacílení jednotlivých studií, kladou důraz na modifikaci evaluačního designu dle zadání a cílů evaluační studie, nabízí širokou škálu výzkumných technik a jejich kombinací a v neposlední řadě zohledňují vlivy zainteresovaných stran. Další klíčovou výhodou je, že realizátorům předkládají metodický postup pro realizaci celého procesu, který je vhodný i pro interní realizaci výzkumného šetření - od zadání projektu, až po závěrečné prezentace získaných výstupů formou, která odpovídá příslušné skupině příjemců. Rozfázovaný postup včetně desetibodového návodu k evaluační metodice jsou součástí dizertačního projektu.

- 3.) S evaluačním nástrojem ve formě check-listu je schopný pracovat i interní evaluační tým.

Tato teze byla prakticky prověřena při pilotních studiích, při nichž interní evaluační tým s evaluační metodikou ve formě check-listu samostatně pracoval. Evaluační check-list je navržen v jednotném designu, který obsahuje všechny důležité součásti ke každé prověřované položce - barevné vyznačení oblasti, hlavní cílovou skupinu, agendu, prověřovanou položku, určující standard nebo primární zdroj,

metriku, vymezení vzorku, doporučenou techniku sběru dat, součinnost předpokládané organizační složky, kompetentní pracovní pozice a v neposlední řadě také aparát pro vyhodnocení výsledku a prostor pro poznámky, postřehy a detaily.

Po zpracování prvních přibližně pěti položek se stává použití evaluačního nástroje téměř automatickou intuitivní záležitostí a evaluátor se může koncentrovat na jádro evaluačních aktivit a ne na práci s nástrojem. Po zaznamenání výsledků do elektronické verze evaluačního check-listu je na dalších listech souboru v MS Excel přednastaven snadný mechanismus výpočtu výsledků.

4.2 Specifika a limity evaluační metodiky

Specifika i limity evaluační metodiky se souvisí skutečnosti, že skupina malých a středních podniků má široký rozptyl počtu zaměstnanců, od něhož se odvíjí disponibilita lidských zdrojů a na ni navazující kvalita procesního nastavení. Legislativní povinnosti a často i očekávání zákazníků od produktů či služeb však kladou stejné nároky na všechny subjekty bez ohledu na početnost personálu.

Prvním z důsledků tohoto jevu je, že je evaluační nástroj připraven i pro využití interního evaluačního týmu, aby subjekty nemusely využívat pro realizaci externí řešení, která jsou z jejich perspektivy často nákladná a mohou ohrožovat bezpečnost interních informací. Druhým prvkem vyplývajícím ze specifík cílové skupiny je struktura a obsah evaluační metodiky. Na rozdíl od metodik pro systémy řízení, znalostní management či informační bezpečnost je představený evaluační nástroj konkrétně a specificky zacílen tak, aby naplnil potřeby zkoumaného segmentu organizací a získané výstupy jim poskytly relevantní zpětnou vazbu a sadu prakticky uplatnitelných opatření a doporučení. Přidanou hodnotu přináší také zpracování evaluačního nástroje ve formě strukturovaného check-listu, jehož jednotný a intuitivní design umožňuje snadnou aplikaci i uživateli mimo řady specialistů z oborů výzkumů a analýz. Mezi poslední specifikum, které nelze opomenout, patří to, že evaluační metodika reaguje na roztříštěnost agendy managementu informačních služeb napříč organizačními složkami a je tomu přizpůsobena.

Na pomezí obecné charakteristiky a limitu evaluační metodiky se nachází nezahrnutí vstupní analýzy charakteristik organizace do celého šetření. Hlavní důvod spočívá v tom, že evaluační metodika automaticky předpokládá aktivní zájem subjektu

o provádění kvalitně řízených a proaktivních informačních služeb. Ohniskem zájmu metodiky je navíc celá agenda informačních služeb včetně jejího managementu, a ta zahrnuje všechny oblasti bez ohledu na strategie a aktuální priority daného subjektu. Jedno z rizik spojených s prováděním vstupních analýz spočívá také v tom, že se neprofesionální evaluační tým může při vstupní analýze nechat snadno ovlivnit zjištěními či zapojenými zainteresovanými stranami, což může následně vést ke snížení objektivity při evaluaci jednotlivých oblastí agendy. Na druhou stranu však může v důsledku této eliminace nastat také stav, při němž po ukončení evaluačního šetření celkové výsledky zcela nereflktují charakteristiky spojené s danou organizací. Tento stav může nastat například v subjektu, který cíleně nepracuje se skupinou konkurentů nebo se nezaměřuje na oblast makrookolí. V takovýchto případech je obzvláště důležitá fakty podložená prezentace výstupů z provedeného šetření.

Jednoznačné omezení předkládané evaluační metodiky souvisí s jejím zaměřením na cílovou skupinu subjektů pouze z jednoho odvětví, které představuje sektor soukromých bezpečnostních služeb. Mezi další limity metodiky patří její východisko z cíleného a užitného evaluačního přístupu, které byly zvoleny jako výchozí primárně s ohledem na předpokládanou interní realizaci evaluačního šetření. Potenciál evaluačních aktivit pro příslušný segment sledovaných subjektů může být dále využíván (například zapojením responsivní, či explorační metodiky), ale pouze za předpokladu, že bude realizace evaluačního projektu provedena pod záštitou profesionálního a optimálně také externího evaluačního týmu, což v obecné rovině ustí do další limitace. Tu představují schopnosti a kvalitativní charakteristiky evaluačního týmu, které do značné míry ovlivňují úspěšnost výsledku i celkový přínos evaluačního šetření. Při evaluaci managementu informačních služeb se nejedná o automatizovaný proces systémového testování, lidský faktor a jeho projevy v sociálních vazbách zde sehrávají velmi důležitou roli a mají tím pádem vliv na úspěch a účinnost provedeného evaluačního šetření. Dále je představená evaluační metodika omezena také z hlediska času, a to platností aktuální legislativy a normativy v českém prostředí, což snižuje její dlouhodobou nadčasovost, nebo vyžaduje odbornou aktualizaci před jejím použitím. Poslední prvek, který může být vnímán jako nedokonalost, spočívá ve vzájemné neprovázanosti jednotlivých položek s vlivy a dopady. Evaluační metodika slouží k identifikaci slabín a odhalování prostoru pro optimalizaci managementu informačních služeb v jednotlivých oblastech.

Neusiluje o detailnější provázání a měření vzájemného vlivu a dopadů mezi jednotlivými položkami pomocí statistických ani jiných technik.

4.2.1 Silné stránky metodiky

V návaznosti na provedenou pilotní studii evaluační metodiky bylo identifikováno pět níže uvedených silných stránek metodiky:

- a. Možnost interního řešení;**
- b. Jednotný a intuitivní design evaluačního nástroje;**
- c. Prověření agendy napříč organizačními složkami;**
- d. Volitelné nastavení pořadí položek dle preferencí evaluátora;**
- e. Rychlá identifikace slabín v jednotlivých oblastech agendy.**

4.2.2 Slabiny a úskalí metodiky

Obdobně jako silné stránky byly odhaleny v návaznosti na provedenou pilotní studii evaluační metodiky a prověření dílčích částí evaluačního nástroje u dalších dvou organizací také její určité slabiny a úskalí. Identifikované a níže představené slabiny a úskalí bohužel nelze eliminovat tak snadno jako byly provedeny úpravy evaluačního nástroje. Zdůvodnění problematické eliminace spolu s návrhy řešení nastálé situace jsou rozvedeny u jednotlivých bodů.

a. Rozsáhlý formát tištěné verze evaluačního nástroje

Formát evaluačního nástroje je navržen primárně pro jeho využití v elektronické verzi. Tištěná verze evaluačního nástroje má rozsah minimálně na tři strany formátu A3 s rozložením na šířku. Text je navíc čitelný pouze za předpokladu, že jsou alespoň tři sloupce do tiskové sestavy nezařazeny. Důvodem rozsáhlého formátu je vyšší počet kategorií, které jsou pro jednotlivé položky vymezeny. Pro zpřehlednění a usnadnění je možné využít dvě pomůcky. První pomůckou je používat elektronickou verzi evaluačního nástroje, ve které je možné jednotlivé sloupce libovolně skrývat, zobrazovat, filtrovat a třídit. Druhé řešení předpokládá, že bude evaluátor při sběru dat pracovat pouze s dílčími podklady, které bude potřebovat pro danou část šetření a ke kterým si nastaví příslušnou tiskovou sestavu, ve které se z evaluační metodiky objeví pouze vybrané kategorie či části s potřebnými sloupci a řádky.

b. Přehlednost evaluačního nástroje při přeskupování dle kategorií

Členění a seskupení evaluačního nástroje dle různých kategorií (např. organizačních složek, agendy, součinné osoby atp.) nemusí být z pohledu evaluovaného subjektu vnímáno vždy jako stoprocentně přehledné. Zároveň nemusí být členění dle organizačních složek bezpodmínečně spolehlivé. Důvodem je, že se organizační a provozní uspořádání, kompetence i rozdělení agendy liší subjekt od subjektu. O organizacích typu malé a střední podniky toto platí minimálně s ohledem na personální nepočetnost subjektu, na sdružování kompetencí a na sdílení agendy nikoli dle procesů, ale dle klíčových osob. Proto je vhodné, aby si evaluační tým, především ve svém vlastním a provozním zájmu, při seskupování evaluačního nástroje jednotlivé položky detailně prokontroloval a upravil zjištěné odlišnosti dle specifik a provozu příslušné evaluované organizace.

c. Limity neprofesionálního evaluačního týmu

Dalším úskalím metodiky je, že automaticky předpokládá určitou úroveň manažerských dovedností a spoléhá na profesionalitu evaluátora, popřípadě celého evaluačního týmu, který je centrálním bodem a klíčovým elementem celého evaluačního projektu. Není očekávána jen určitá míra diskrétnosti, komunikačních a vyjednávacích dovedností, pozorovacích schopností atp., důležitá je také praktická stránka provedení samotného evaluačního šetření. Zadavatel si musí být jist, že bude pověřený interní evaluační tým schopný získat požadovaná data pomocí navržených evaluačních technik, relevantně vyhodnotit a interpretovat výsledky a zaznamenat klíčové výstupy. Zadavatel vždy nese určitou míru rizika spojenou se specifiky neprofesionálního evaluačního týmu, přičemž je třeba si uvědomit, že veškeré (nejen sumativní) evaluační aktivity mají velmi citlivý charakter. Proto je skvělé, že může evaluátor neprofesionál vyžít jako praktickou oporu a základní rámec evaluační standardy, etický kodex evaluátora nebo konzultace s profesionály z oboru evaluačních aktivit či informační vědy.

Bez ohledu na zkušenosti a předpoklady evaluátora je třeba zohlednit ještě jeden bod - postavení evaluačního týmu vůči subjektům a zainteresovaným stranám neovlivňuje pouze průběh procesu samotného. Opomenout se nesmí také fakt, že evaluační tým se musí v některých případech bezprostředně po dokončení

evaluačních aktivit a po odprezentování negativních výsledků stát opět součástí týmu realizačního a provozního.

Zároveň je však nutné podotknout, že přímo v rámci dizertačního projektu byla bezproblémově provedena dvě šetření samostatnými interními evaluátory pod částečným dohledem autorky. Intenzivnější podpora jim byla věnována pouze při úvodním seznámení s evaluačním nástrojem, sběr dat a interpretace výsledků již proběhly prakticky samostatně a návrat do pracovních týmu neproblematicky.

d. Neprovázanost jednotlivých položek s vlivy a dopady

Evaluační metodika slouží k identifikaci slabín a prostoru pro optimalizaci managementu informačních služeb dle jednotlivých oblastí. Neusiluje o detailnější provázání a měření vzájemného vlivu a dopadů mezi jednotlivými položkami. V případě zájmu o detailnější analýzu spojenou s hledáním korelací, příčin a řešení je vhodné zapojit do tohoto procesu informačního specialistu. Využití statistické analýzy k hledání souvislostí mezi jednotlivými položkami s ohledem na kvalitativní šetření bezpředmětné, výsledky by nebyly relevantně vypovídající.

e. Nezahrnutí vstupní analýzy charakteristik organizace

Pokud není při vstupní konzultaci zadání a cíle evaluačního šetření s vedením subjektu vyloučena určitá oblast agendy managementu informačních služeb z evaluace, není před zahájením sběru dat apriori zohledněna strategie daného podniku pro jednotlivé oblasti (např. pasivní využívání webových stránek, nemonitorování událostí z mikrookolí atp.). V návaznosti na tuto eliminaci může nastat situace, že celkové výsledky zcela nereflktují charakteristiky spojené s danou organizací. Příčinou je, že evaluační metodika automaticky předpokládá aktivní zájem o kvalitně řízené a proaktivní informační služby v evaluovaném subjektu. Navíc je ohniskem zájmu metodiky celá agenda informačních služeb včetně jejího managementu, která zahrnuje všechny oblasti bez ohledu na strategie a aktuální priority daných subjektů. Případné nedostatky ovlivněné strategií subjektu řeší zadavatel až po vyhodnocení výsledků evaluačního šetření. Předejít potenciálním nepříjemnostem při prezentování negativních výsledků u jinak úspěšně funkčního managementu informačních služeb lze včasným upozorněním příjemců (například při workshopu) na tuto skutečnost.

5 ZÁVĚR - PŘÍNOSY PROJEKTU PRO OBOR

Závěrečná pasáž kapitoly poukazuje na hlavní přínosy výzkumu pro teorii a praxi. Vývoj funkčního manažerského nástroje, který slouží pro optimalizaci managementu informačních služeb ve zvoleném typu organizace, naplňuje jedno z klíčových poslání oboru informační věda, kterým je přispívat k budování kvalifikované informační opory pro strategické řízení podniků v průmyslu i službách a podporovat sofistikované metody vyhledávání, selekce a analyticko-syntetického zpracování dat a informací za pomoci relevantních informačních zdrojů. Demonstrativním přínosem výzkumu pro teorii je důkaz, že lze v současné praxi efektivně a účinně uplatnit poznatky a principy vycházející z teorie oboru, které jsou pro ni přínosné, protože pomáhají optimalizovat a zkvalitňovat její stávající stav. Za předpokladu přizpůsobení nástrojů cílové skupině svědčí představená evaluační metodika o úzkém propojení informační vědy se současnou praxí v komerčním sektoru. Teoretická část dizertační práce také vymezuje stručně a přehledně roli evaluačních aktivit, poskytuje souhrn o jejich významu a představuje různé typy evaluačních přístupů. S tímto souhrnem lze pracovat jako se základním rozcestníkem a rámcem pro využití evaluačních aktivit nejen pro agendu managementu informačních služeb, ale také v různých dalších oblastech informační vědy. Potenciál pro mezioborové využití evaluačních aktivit je mnohem širší, než představuje evaluační metodika, která tvoří hlavní výstup dizertačního projektu. Evaluační šetření poskytují zadavatelům i dalším účastníkům empirickými daty podloženou zpětnou vazbu, oporu při komplexních rozhodovacích procesech, podklad pro hodnocení efektivity, přehled identifikovaného potenciálu, rizik i slabin. Výstupy se liší dle účelu a zadání konkrétní evaluace a jejich potenciál lze v oboru informační vědy uplatnit při hodnocení procesů shromažďování, zpracování, uchovávání a šíření informací v informačních systémech (např. spokojenost uživatelů s integrovanými systémy, efektivita nasměrování a propustnost informačních toků k příjemcům, propojení a využívání databázových systémů pro oblast vědy a vývoje, míra naplňování informačních potřeb cílových skupin a mnohé další). Teoretická část práce může zájemcům o využití tohoto potenciálu posloužit jako základní rámec a podpůrný studijní materiál pro tvorbu vlastního designu evaluačního šetření.

Po stručném shrnutí hlavních tří přínosů dizertační práce pro teorii oboru informační věda jsou pro vyvážení níže uvedeny přínosy dizertačního projektu

pro stávající praxi v českém prostředí. Dizertační projekt přináší vybranému segmentu subjektů prakticky uplatnitelný nástroj pro optimalizaci managementu informačních služeb, které nejsou zpravidla řízeny jako samostatná agenda a tudíž obtížně podléhají koordinovanému řízení, natož systematickému hodnocení napříč všemi organizačními složkami. Zároveň předává předkládaná evaluační metodika interním evaluátorům či informačním specialistům hotový a pilotně prověřený nástroj pro identifikaci slabých míst a nedostatků managementu informačních služeb, který mohou bez nutných zásahů okamžitě použít nejen pro zmapování stávajícího stavu prostřednictvím měřitelných položek, ale i pro identifikaci oblastí s potřebou optimalizace a zkvalitnění. Klíčovou přidanou hodnotou pro uživatele představuje také možnost aplikovat předložený nástroj ve vymezeném segmentu bez potřeby předchozích metodologických úprav i bez vytváření komplexního výzkumného designu. Jako praktická pomůcka se v tomto kontextu jeví také jednotný i intuitivní design evaluační metodiky (zpracovaný ve formě check-listu) včetně vyhodnocovacího aparátu, což usnadní její použití interním realizátorům evaluačního šetření.

Seznam použitých zdrojů

Základní tištěné dokumenty

- BUREŠ, Oldřich [et al.]. 2013. *Privatizace bezpečnosti : české a zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2013. 318 s. ISBN 978-80-247-4601-2.
- EJISE. 1999-. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* [online]. UK : Academic Publishing Limited, 1999-. ISSN 1566-6379.
- FOURNIER, Joanne. 2005. Evaluation. In *Encyclopedia of Evaluation*. By Sandra Mathison. London : SAGE, 2005. 468 pg. ISBN 978-0-76192-609-2.
- HINTON, Matthew. 2006. *Introducing information management : the business approach*. Amsterdam ; Boston : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. 212 pg. ISBN 07-506-6668-4.
- PORTER, Michael Eugene. 1998. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1st ed. New York : fP, 1998. 397 pg. ISBN 978-068-48-4148-9.
- REMR, Jiří. 2010. *Teorie a praxe evaluačních šetření v České republice*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2010. 197 s. Disertační práce. Vedoucí disertační práce Prof. PhDr. Hynek Jeřábek, CSc.
- ROSSI, P. H. ; LIPSEY, M. V. ; FREEMAN, H. E. 2004. *Evaluation : a systematic approach*. 7th. London : SAGE, 2004. 480 pg. ISBN 978-07-619-0894-4.
- SCRIVEN, Michael. 1973. The Methodology of Evaluation. In *Educational Evaluation: Theory and Practice*. Ed. by Blaine R. Worthen, James R. Sanders. Belmont : Wadsworth, 1973. 372 pg.
- STAKE, Robert E. c2004. *Standards-Based & Responsive Evaluation*. London : SAGE Publications, c2004. xxi, 329 s. ISBN 0-7619-2664-x.
- STUFFLEBEAM, Daniel ; SHINKFIELD, Anthony J. 2007. *Evaluation Theory, Models, and Applications : Research Methods for the Social Sciences*. 1st ed. USA : Jossey Bass, 2007. 768 pg. ISBN 978-07-879-7765-8.
- THORTON, Steve. 2001. Information Audits. In *Handbook for Information Management*. Ed. by Alison Scammel. 8th ed. London : Aslib-IMI, 2001. S. 128 – 143. ISBN 0-85142-457-0.

Základní elektronicky dostupné zdroje

- American Evaluation Association. cit. 2015. *American Evaluation Association* [online]. Fairhaven : AEA, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.eval.org/>>.

- American Evaluation Association. cit. 2015. *American Journal Of Evaluation* [online]. Fairhaven : AEA, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=45>>.
- American Sociological Association. cit. 2015. *ASA Code of Ethics* [online]. Washington : ASA, [cit. 2015-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.asanet.org/about/ethics.cfm>>.
- Česká evaluační společnost. c2008-2015. *Česká evaluační společnost* [online]. Praha : ČES, c2008-2015 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czecheval.cz/>>.
- Český statistický úřad. akt. 2012. *Malé a střední podniky : jejich místo a role v české ekonomice* [online]. Václav Kupka. Praha : ČSÚ, akt. 2012 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. 2010. *Program Evaluation Standards* [online]. JCSEE, 2010 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards>>.
- KPMG. c2015. *Information Management* [online]. KPMG, c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpmg.com/in/en/services/advisory/performance-technology/itas/pages/informationmanagement.aspx>>.
- SAGE Publications. c2000-2015. *Evaluation* [online]. SAGE Publications, c2000-2015 [cit. 2015-06-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.uk.sagepub.com/journalsProdDesc.nav?prodId=Journal200757>>
- Ústav informačních studií a knihovnictví. c2015. *Ústav informačních studií a knihovnictví* [online]. Praha : ÚISK, c2015 [cit. 2015-01-09]. Charakteristika doktorského studia. Dostupné z WWW: <<http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=15688>>.