Šidlichovská, Zuzana

Evaluační přístupy k informačnímu managementu ve státní správě

ProInflow. 2011, vol. 3, iss. 1, pp. 50a-66

ISSN 1804-2406

Stable URL (handle): https://hdl.handle.net/11222.digilib/133703
Access Date: 17. 02. 2024
Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

MUNI ARTS Masarykova univerzita Filozofická fakulta

Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University
digilib.phil.muni.cz

Zuzana Šidlichovská

EVALUAČNÍ PŘÍSTUPY K INFORMAČNÍMU MANAGEMENTU VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Abstrakt:

Informační i komunikační management by měly být v prostředí informační společnosti běžnou součástí strategického a operativního managementu v každé organizaci. V souvislosti s rychlým rozvojem nových informačních a komunikačních technologií by měly být informační a komunikační procesy průběžně analyzovány. Na základě získaných výsledků by pak měly být evaluovány a přizpůsobovány novým požadavkům a moderním trendům. Odpověď na otázku, jakým způsobem lze takové analýzy provádět v institucích státní správy, poskytuje právě tento článek. V úvodu stručně představuje jeden z mezinárodně známých nástrojů pro tyto účely – tzv. informační audit (dle koncepce Susan Henczel). Druhá část článku upozorňuje na vstupní rozhodnutí při plánování metodologického postupu před zahájením komplexní analýzy informačního managementu v institucích státní správy. V návaznosti na to poskytuje článek přehled potenciálních výzkumných metod včetně upřesnění jejich konkrétní aplikace, mezi nimiž lze jmenovat Mystery Shopping, analýzu potřeb, obsahovou analýzu, SWOT analýzu, či expertní rozhovory. V závěru článku je nastíněno, že lze představený model využít také pro realizaci komparativní analýzy mezi více institucemi.

Klíčová slova: *informační činnost, management informačních služeb, eGovernment, svobodný přístup k informacím, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, informační audit, informační strategie, mystery shopping,, SWOT analýza, státní správa*

Abstract:

Information and communication management should be a common part of the strategic and operational management in each organization in the information age. In connection with the rapid development of new information and communication technology, information and communication processes should be continuously analysed. On the basis of the results of this analysis they should be evaluated and updated to new requirements and modern trends. This article provides the answer to the question how such analysis could be performed. In the beginning of the article, one of the internationally-known tools for this purpose - the so-called information audit (according to Susan Henczel's methodology) - is briefly introduced. The second part points to the entry decisions to the methodological planning process before a comprehensive analysis of information management in state administration institutions. In addition, the article provides an overview of potential research methods including details of their specific applications, among which we can name the mystery shopping, needs analysis, content analysis, SWOT analysis and expert interviews. In conclusion, the article

shows that you can also use the introduced approach for the realization of a comparative analysis between several institutions.

Keywords: *information activities, information service management, eGovernment, freedom of information act, law no. 106/1999, information audit, information strategy, mystery shopping, SWOT analysis, state administration*

1 Úvod

Nadcházející společenský vývoj stále predikuje vzrůstající tendenci informačního kapitálu. Období ekonomické krize je etapou velkých změn a nutných transformací. Vzrůstající potřeba kontroly kvality veškerých výstupů vyvíjí na organizace a jejich strategické rozhodování velký tlak. Přestože se každá organizace snaží nabízet svým klientům služby a produkty co nejvyšší kvality, zároveň je současný vývoj více než dříve nutí analyzovat a posuzovat vhodnost zvolených strategií a postupů. Proto je žádoucí pravidelně analyzovat a evaluovat nejen externí, ale i interní prostředí organizace. Na základě získaných dat mohou organizace následně flexibilně přizpůsobovat nabízené služby, reagovat na aktuální potřeby zákazníků a plnit cíle organizací. K současným nárokům na informační management všech organizací patří monitorování kvality poskytovaných produktů a služeb. Z těchto důvodů je hlavním cílem článku uvést příklad prakticky prověřeného metodologického postupu pro provedení analýzy či evaluace informačního managementu konkrétně v orgánech státní správy.

Proč je žádoucí řešit problematiku právě v institucích státní správy? Společnou funkcí všech orgánů státní správy je aktivně komunikovat s veřejností a poskytovat jí informace shromážděné z veřejných prostředků. Mimo to vydávají tyto orgány celostátně platné dokumenty (od zákonů až po organizačně-správní informace), které musí prostřednictvím informačních a komunikačních nástrojů zprostředkovat občanům. Ti si také neustále vyměňují různé informace s orgány státní správy (např. žádosti, formuláře apod.) a jednají s jejich zástupci. Navíc se s neuvěřitelnou rychlostí objevují nové trendy a nástroje v oblasti komunikace (např. sociální sítě), budují se stále propracovanější systémy pro poskytování online služeb a ve veřejném sektoru se rozvíjí projekty eGovernmentu. Instituce státní správy by tedy měly aktivně monitorovat současný stav a vývoj v oblasti informačního managementu, aby mohly flexibilně reagovat na nové výzvy.

V čem jim mohou výstupy z analýz a evaluačních výzkumů posloužit? Kromě toho, že je lze využít jako podpůrný zdroj informací pro strategické řízení, tak také pomáhají organizacím získat empiricky podloženou zpětnou vazbu k managementu informačních služeb. Usnadňuje kompetentní rozhodování a implementaci změn, pokud má management k dispozici spolehlivé informace, na

základě kterých může založit svá rozhodnutí o budoucích postupech. Za tímto účelem je užitečné průběžně mapovat aktuální stav a probíhající procesy.

Každá organizace (nejen státní správy) by tedy měla hledat odpovědi na otázky typu:

- Jaké slabé a silné stránky lze v managementu informačních služeb a interní komunikaci identifikovat?
- Jakým způsobem lze optimalizovat a zefektivnit stávající management informačních služeb instituce?
- Jak zatraktivnit, specializovat a rozšířit aktuální informační servis?
- Co preferují stávající uživatelé a jaké trendy by bylo vhodné implementovat?
- Na jaké cílové skupiny se v budoucnu zaměřit a s nabídkou jakých služeb?
- Jak lépe využít dostupných informačních a komunikačních nástrojů?
- Je informační management z organizačního hlediska optimálně zajištěn?

Jako metodologickou oporu pro analýzu informačního managementu nejen v institucích státní správy lze využít informační audit, který může pomoci nalézt na tyto otázky odpovědi.

2 Informační audit jako nástroj analýz a evaluací

Od svého počátku až do současnosti dosud neexistuje pro koncept informačního auditu jednotná definice, přestože se první studie objevily již okolo šedesátých let dvacátého století. Samotný termín informační audit se používá od počátku let osmdesátých[1]. Velmi jednoduchá a často používaná definice, jejímž autorem je Guy St. Clair, zní: informační audit je proces, který prověřuje, jak dobře jsou propojeny informační potřeby organizace a jejich plnění s misemi a cíli organizace[2].

Co tedy může informační audit organizacím v současném prostředí informační společnosti nabídnout? Přehled hlavních přínosů informačních auditů se pokusili připravit Steven Buchanan a Forbes Gibb ve svém článku *Informační audit – role a jádro*[3]. Informační audity by měly být schopny po úspěšném provedení:

- Identifikovat náklady a zisky informačních zdrojů.

1 THORNTON, 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.

2 ST. CLAIR, G. 1997. The Information Audit I: defining the process. *InfoManage,* May 1997, vol. 4 (6), no. 5-6. ISSN 1212-5075.

3 BUCHANAN, S.; GIBB, F. The information audit: role and scope. 2007. *International journal of information management*, 2007, vol. 27, pg. 159-172. ISSN 0268-4012.

- Identifikovat příležitosti k využití informačních zdrojů jako strategické konkurenční výhody.
- Integrovat investice na IT technologie do strategie společnosti.
- Rozvinout ucelenou informační strategii a/nebo politiku.
- Vytvořit povědomí o významu managementu informačních zdrojů a definovat roli managementu.
- Monitorovat a vyhodnocovat soulad se standardy, předpisy, pokyny a legislativou, které jsou spojeny s informačními činnostmi.

V praxi se objevuje několik metodologických přístupů a mezi čtyři aktuálně nejběžněji citované metodologie se, dle studie Stevena Buchanana a Forbese Gibba[4], řadí:

- Informační mapa – Horton Forest Woody a Corneliurs F. Burk (1988)
- Analýza informačních toků – Elizabeth Orna (1990, 1999)
- Integrovaný strategický přístup – Steven Buchanan and Forbes Gibb (1998)
- Model Susan Henczelové – Susan Henczel (2001)

Při přípravě výzkumného designu se lze inspirovat více přístupy. Zpracování praktické komparativní analýzy dvou vybraných ministerstev obrany proběhlo s využitím metodiky Susan Henczel, která je blíže představena v následující kapitole.

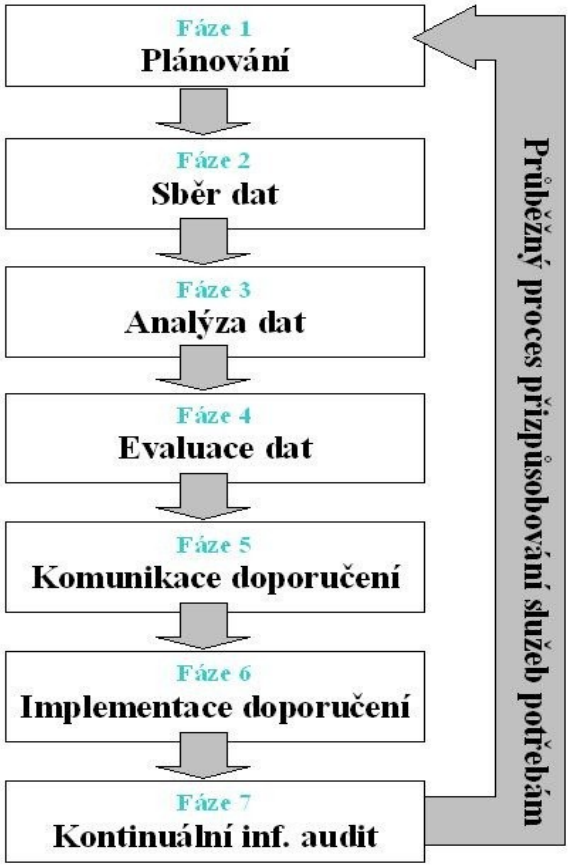
2.1 Model informačního auditu dle Susan Henczelové

Autorka metodologie připravila pro realizaci celého procesu informačního auditu návodný sedmifázový postup. Model Susan Henczelové je inspirován teorií Elizabethy Orny, která spatřuje výchozí bod informačního auditu v analýze cílů, struktury a kultury organizace, s důrazem na informační toky a interakce mezi jednotlivci a skupinami. Mezi další specifika tohoto metodologického modelu patří, že z informačního auditu záměrně vylučuje analýzu IT systémů organizace (včetně hardwaru i softwaru), které považuje spíše za nástroje zprostředkování a doručování, než za faktické informační zdroje[5].

4 BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. The information audit: methodology selection. 2008. *International journal of information management*, 2008, vol. 28, pg. 3-11. ISSN 0268-4012.

5 HENCZEL, Susan. 2001. *The Information Audit : a Practical Guide*. München : Saur, 2001. xxiv, 272 p. Information Services Management Series. Ed. Guy St Clair. ISBN 3-598-24367-7.

Celý praktický postup se skládá ze sedmi hlavních fází, které ve svém celku tvoří kontinuální cyklus, jelikož na poslední fázi opět plynule navazuje první fáze celého modelu (viz obr. č. 1).



Obr. 1 Adaptace sedmifázového modelu informačního auditu do češtiny[6]

Cyklus je složen z fází: plánování, sběru dat, analýzy dat, evaluace dat, komunikace doporučení, implementace doporučení a navázání kontinuity informačního auditu (odkaz na cyklický proces). Podle vyjádření samotné autorky je klíčovou pasáží informačního auditu fáze plánování, jelikož dobré plánování může snížit rizika projektu a mít za následek účelněji zorganizovaný proces, z něhož vyplynou hodnotnější výstupy[7].

6 HENCZEL, Susan. 2001. *The Information Audit : a Practical Guide*. München : Saur, 2001. xxiv, 272 p. Information Services Management Series. Ed. Guy St Clair. ISBN 3-598-24367-7, s.17.

7 Tamtéž, s. 23.

Proces plánování se skládá z pěti základních kroků:

1) Vyjasnění cílů
2) Zmapování rozsahu a rozmístění zdrojů v rámci organizace
3) Výběr metodologie pro sběr, analýzu a vyhodnocení dat
4) Příprava komunikační strategie
5) Zisk podpory managementu organizace

Po úspěšném provedení každé fáze by měl auditorský tým znát odpovědi na sadu kontrolních otázek, které autorka uvádí v závěru kapitol poté, co představí celý postup s návodem.

O metodologickém modelu napsala autorka publikaci s názvem *The information audit : a practical guide*. Na internetu je také volně dostupný článek *The information audit as a first step towards effective knowledge management : an oportunity for special librarian*, který stručně představuje základ modelu ve spojitosti s realizací efektivního knowledge managementu v organizacích.

3 Metodologické postupy pro analýzu informačního managementu

Právě pro analýzu a evaluaci informačního managementu ve státních institucích lze vhodně využít představený rámec informačního auditu. Model Susan Henczelové však neposkytuje podrobný návod, jak postupovat při výběru konkrétní metodiky. Při výběru metodologického postupu a analytických metod je důležité zvážit několik klíčových otázek a provést určitá rozhodnutí, od nichž se poté odvíjí model celého výzkumného procesu, který může být posléze namodelován podle koncepce zvoleného informačního auditu (např. metodiky Susan Henczelové). Nejprve je třeba vybrat typ výzkumu, vymezit soubor zkoumaných jednotek a zvolit oblasti a procesy informačního managementu, které budou do analýzy zařazeny.

3.1 Typ výzkumu:

Při analýze a evaluaci informačního managementu v institucích státní správy lze realizovat jak kvantitativně založená výzkumná šetření (např. při komparativních projektech), tak kvalitativní výzkumné projekty, které umožňují více zohlednit specifika každé zkoumané jednotky. Třetí alternativou je namodelovat výzkumný design tak, že jsou efektivně zkombinovány oba výzkumné přístupy – jak kvalitativní, tak kvantitativní.

Účelu a potřebám celého projektu analýzy či evaluace by měl být přizpůsoben i samotný typ výzkumu. Jejich přehled je připraven níže, přičemž je každý typ

doplněn informací o jeho možné aplikaci. V závěru je pak uveden vždy jeden příklad konkrétní výzkumné otázky, na kterou může daný typ výzkumu pomoci najít odpověď.

Explorační (orientační)

- jeho záměrem je uspokojit potřebu základního porozumění problému. Je dobře využitelný jako začátek pro podrobnější výzkum.

Příklad otázky: *Jak spolupracují instituce státní správy se zástupci médií?*

Deskriptivní (popisný)

- který se snaží popsat zkoumanou populaci, shromáždit fakta a charakteristiky o zkoumaném jevu. Je používán v situacích, kdy není o zkoumaném subjektu známo příliš informací. Často slouží jako příprava k výzkumu s náročnějšími cíly.

Příklad otázky: *Jakým způsobem probíhají informační aktivity úřadů?*

Explanační (vysvětlovací)

- je výzkum orientovaný na vysvětlení určitého jevu, či jednání.

Příklad otázky: *Z jakých důvodů je nutné optimalizovat interní informační systém?*

Korelační (souvislostní)

- slouží k zjišťování souvislosti, či závislosti proměnných. Zkoumá, jakým způsobem se vzájemně ovlivňují jednotlivé proměnné.

Příklad otázky: *Zvyšuje se kvalita informačních služeb úměrně s množstvím pracovníků zaměstnaných v informačních a komunikačních jednotkách?*

Komparativní (srovnávací)

- je obvykle využíván buďto při identifikaci rozdílů, nebo k porovnávání jednotek či populací. Při výzkumech s tímto zaměřením je obtížné odstranit sociokulturní rozdíly v chápání stejných pojmů v různých zemích a kulturách.

Příklad otázky: *Které instituce státní správy realizují informační management nejefektivněji?*

Kauzální (příčinný)

- odhaluje příčinné (tj. kauzální) vztahy mezi jevy a proměnnými. V takto zaměřených výzkumech je usilováno o přijetí či zamítnutí hypotézy o

vztazích mezi zkoumanými proměnnými (o vysvětlení souvislostí mezi nimi a o odhalení primárních příčin).

Příklad otázky: *V čem spočívá příčina nespokojenosti uživatelů s informačními službami instituce?*

3.2 Výběr zkoumaných jednotek

Snahy získat relevantní informace a reliabilní výzkumné výsledky by měly vést výzkumný tým k pečlivému výběru jednotek pro zapojení do analýzy či evaluace. S ambicióznějším cílem - zobecňovat určité závěry - je pak nutné respektovat pravidla statistiky nejen při vlastní analýze dat, ale již při výběru výzkumného vzorku.

Struktura státní správy umožňuje provádět jak analýzy jednotlivých institucí (např. ministerstvo obrany, státní fond životního prostředí), tak komparace mezi skupinou správně homogenních jednotek (např. ministerstva, krajské soudy).

3.3 Volba oblastí a procesů informačního managementu k analýze

Aby získal zadavatel odpovědi na otázky vznesené před zahájením procesu, je třeba také vybrat klíčové oblasti a procesy informačního managementu institucí, o nichž se budou následně zjišťovat potřebné informace.

Při komplexní analýze informačního managementu v institucích státní správy by měly být prozkoumány minimálně následující oblasti:

1) Organizační zajištění informačního managementu

- Interní organizační řešení
- Personální zajištění
- Plánování – informační a komunikační strategie
- Realizace informačního managementu
- Zajištění evaluace efektivity informačních a komunikačních aktivit

2) Informační činnost

- Poskytování vyžádaných informací
- Zpřístupňování povinných informací o subjektu
- Příprava informačních aktivit
- Vydávání tiskových sdělení

- Publikační činnost
- Distribuce iniciovaných článků

3) Externí komunikace

- Komunikace s veřejností
- Spolupráce s médii
- Internet

4) Interní komunikace

- Interní sdílení informací
- Intranet a další interní informační systémy
- Vzdělávání zaměstnanců v informačním managementu
- Korporátní kultura

Aby byl výzkumný tým schopen získat dostatek relevantních dat, je při plánování výzkumného designu - ještě před samotným sběrem dat – důležité také zvolit vhodné výzkumné metody (viz kapitola 1.2.1.).

4 Výzkumné metody

Při plánování metodického postupu výzkumu a výběru technik sběru dat poskytují zejména některé modely informačního auditu realizačnímu týmu poměrnou volnost. Susan Henczelová prezentuje možnost vlastní volby výzkumných metod ve své publikaci jako přednost: Neexistuje žádná univerzálně přijímaná metodologie pro řízení informačního auditu, protože je každá organizace odlišná a požaduje jiný přístup. Tato flexibilita přináší několik výhod, jelikož umožňuje vybrat metodologii, která nejlépe vyhovuje struktuře a kultuře dané organizace, aniž by byla omezena předdefinovanými metodami[8]. Na druhé straně nejrozsáhlejší a nejucelenější nabídku metod pak nabízí integrovaný strategický přístup, jehož autoři Steven Buchanan a Forbes Gibb naopak považují omezenou nabídku metodických nástrojů za nedostatek daných modelů informačního auditu[9]. Je prakticky prověřeno, že lze k analýze a evaluaci informačního managementu v institucích státní správy využít například níže uvedené metody.

8 HENCZEL, Susan. 2001. *The Information Audit : a Practical Guide*. München : Saur, 2001. xxiv, 272 p. Information Services Management Series. Ed. Guy St Clair. ISBN 3-598-24367-7. s. 46.

9 BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. The information audit: methodology selection. 2008. *International journal of information management*, 2008, vol. 28, pg. 3-11. ISSN 0268-4012. s. 9.

4. 1 Mystery Shopping

Prověření kvality informačních služeb při poskytování vyžádaných informací veřejnosti lze provést například pomocí techniky Mystery Mailing, která je jednou ze základních forem výzkumné metody Mystery Shopping a spočívá v testování služeb prostřednictvím elektronické komunikace. Metoda Mystery Shopping se využívá zejména v marketingovém výzkumu, ve kterém slouží k testování prodejce, její modifikace se však objevují i v dalších oblastech komerční sféry a též v akademickém prostředí. Mystery Shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit[10]. Účelem projektů Mystery Shopping je zejména vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění daných služeb. Technika Mystery Shopping se využívá v oblastech, ve kterých dochází k interakci mezi personálem a klientem, může zahrnovat skryté pozorování, fiktivní návštěvy, telefonické rozhovory, e-maily, faxy či návštěvy webových stránek[11]. Metoda zjišťuje v přirozeném prostředí, jak je ve skutečnosti určitý produkt nabízen, jakou má podporu, jaké je chování zaměstnanců v případě, že se objeví potenciální zákazník. Výzkumníci (tzv. Mystery Shoppers, či též fiktivní zákazníci) se chovají jako potenciální zákazníci a všechny zkoumané jevy hodnotí podle předem připraveného klíče a škál.[12]

V rámci analýzy a evaluace informačního managementu lze zjišťovat, zda vybrané instituce důsledně dodržují legislativně vymezené povinnosti vztahující se k informační činnosti (v České republice např. dodržování zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím). Metoda může souběžně posloužit k analýze kvality poskytovaných služeb z perspektivy různých občanů. Na kontaktní elektronické adresy jednotlivých institucí je vhodné rozeslat několik dotazů od různých fiktivních žadatelů (Mystery Shoppers), které mohou obsahovat prosbu o poskytnutí např. následujících informací:

- Aktuální počet zaměstnanců instituce
- Legislativní rámec pro komunikaci orgánu s veřejností

10 WAGNEROVÁ, Irena ; BAAROVÁ, Eva. 2008. *Hodnocení pracovního výkonu : využití metody mystery shopping*. Praha : FF UK : FSV UK, 2008. Edice Pražské sociálně vědní studie, Psychologická řada. 28 s. ISSN 1801-5999. s. 6.

11 ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). 2005. *ESOMARr.org* [online]. Amsterdam : ESOMAR, 2005 [cit. 2011-01-20]. ESOMAR World Research Codes & Guidelines : Mystery Shopping Studies. Dostupné z WWW:
<http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf>. s. 2.

12 KOZEL, Roman [et al.]. 2006. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X. s. 147.

- Organizační struktura v grafické podobě (.pdf nebo .jpg)
- Dostupnost povinných výročních zpráv

Po obdržení veškerých odpovědí lze podle předem stanovených kritérií analyticky zpracovat a vyhodnotit, jak rychle a v jaké kvalitě plní jednotlivé instituce své povinnosti. Předmětem analýzy může být též hodnocení úrovně poskytovaných služeb vůči cizím státním příslušníkům, jelikož mezi fiktivní žadatele mohou být záměrně zařazeni příslušníci více států či národností.

4.2 Obsahová analýza (www stránek)

V souvislosti s neustále rostoucím vlivem internetu a rozvojem eGovernmentu by měla být do analýzy a evaluace informačního managementu zahrnuta též analýza oficiálních webových stránek státních orgánů, které v současné době slouží institucím jako velmi důležitý komunikační a informační prostředek. Výzkum lze zrealizovat pomocí obsahové analýzy, která je definována svým metodikem Bernardem Berelsonem jako: výzkumná technika pro objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu komunikace[13]. Charakteristickým rysem této metody je vysoká míra strukturovanosti, s čímž je spojen i vysoký stupeň ověřitelnosti. Postupy obsahové analýzy vychází ze sociálně vědních metod měření a kvantifikace, při kterých jsou daná média zkoumána s ohledem na několik vybraných kritérií.

Veřejné a státní instituce v České republice musí při tvorbě a správě oficiálních webových stránek respektovat legislativní opatření a vycházet ze závazných standardů, které zaručují určitou jejich úroveň. Zároveň lze ale webové stránky dále individuálně optimalizovat a zvyšovat jejich kvalitu a efektivitu. Analýzami webových stránek a jejich optimalizací se komerčně zabývá stále více společností zaměřených na informační technologie a marketing. K monitorování a hodnocení kvality webových stránek se využívá mnoho metod a dostupných nástrojů. Známými a aktuálně hojně využívanými jsou například SEO analýza a nástroj Google Analytics, který analyzuje údaje o provozu na webových stránkách. Tyto profesionální nástroje převážně automatizovaně analyzují, monitorují, porovnávají a průběžně vyhodnocují mnoho dimenzí a kritérií spojených s kvalitou webových stránek.

Komerční SEO analýza (z anglického Search Engine Optimization) zahrnuje velmi podrobnou analýzu technických parametrů, architektury webu, dále sémantickou analýzu, analýzu tagů, testování přístupnosti, analýzu marketingu, monitoring konkurence a další prvky. Hlavním cílem SEO analýzy je vytváření a upravování webových stránek tak, aby byly ve výsledcích hledání v internetových

13 BERELSON, Bernard. 1971. *Content analysis in communication research*. [2. vyd.]. New York : Hafner, 1971. 219 s. s. 18.

vyhledavačích zobrazeny na nejlepších místech[14]. Komplexní SEO analýza je však přínosná také pro celkovou optimalizaci webové prezentace, nejen pro internetové vyhledávače, nýbrž i z uživatelské perspektivy. Realizace praktické SEO analýzy však odpovídá svou náročností a obsahem hloubkové případové studii. Povolení provést nebo alespoň externě poptávat SEO analýzu webových stránek mají pouze vlastníci a správci daného webu.

Za účelem evaluace či komparace lze zpracovat speciální model obsahové analýzy založený na kombinaci výše uvedeného. V případě oblasti informačního managementu by měly být analýzy orientovány zejména na zmapování parametrů vztahujících se k informační činnosti a komunikaci, a to z hlediska uživatelské vstřícnosti, informačního servisu a nabídky orientačních nástrojů. Při výběru a stanovení hodnotících kritérií může být navíc pro potřeby analýzy informačního managementu v institucích státní správy využit opakovaně organizovaný výzkum Českého statistického úřadu - *Průzkum webových stránek veřejné správy* prováděný jako doplňující průzkum k ročnímu pravidelnému šetření o využívání ICT ve veřejné správě[15]. Na základě výsledků opakovaných výzkumů zveřejňovaných na konci roku, se lze zaměřit například zejména na kritéria, ve kterých bylo dosaženo v jednotlivých úrovních státní správy nejnižší či naopak nejvyšší úrovně. Kromě vybraných kritérií použitých ve výzkumu ČSÚ může být analýza rozšířena o některé další prvky z nástrojů SEO analýzy, které reflektují kvalitu informační a komunikační činnosti.

4.3 Polostrukturovaná expertní interview s kompetentními zástupci institucí

K průzkumu organizačního zajištění komunikace či k doplnění poznatků o informačních činnostech a komunikačních aktivitách lze, kromě procesních analýz a studia procesních předpisů, provést v daných institucích expertní rozhovory pomocí metody polostrukturovaných interview. Ty definuje Hynek Jeřábek jako rozhovory se soupisem zjišťovaných faktů, které jsou založeny na předpokladu, že je možno získat stejnou informaci od různých skupin dotázaných rozdílně formulovanými otázkami kladenými navíc v některých případech i v rozdílném pořadí[16]. Výhodami metody je, že umožňuje určitou míru standardizace a sběr alespoň částečně strukturovaných dat. Na druhou stranu není

14 HORÁKOVÁ, Iveta ; STEJSKALOVÁ, Dita ; ŠKAPOVÁ, Hana. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2. s. 248.

15 Česko. Statistický úřad. 2009. *Český statistický úřad* [online]. Praha : Český statistický úřad, aktual. 2000-12-07 [cit. 2011-01-20]. Průzkum webových stránek veřejné správy. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pruzkum_webovych_stranek_verejne_spravy>.

16 JEŘÁBEK, Hynek. 1992. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Carolinum, 1992. 140 s. ISBN 80-7066-662-5. s. 65.

metoda tak striktní jako standardizovaná interview, čímž poskytuje respondentům větší volnost a možnost variability odpovědí.

Expertní rozhovory by měly být provedeny formou osobního setkání s kompetentními zástupci orgánů, v jejichž kompetenci je zajištění komunikačních aktivit institucí. S určitou, a mnohdy významnou, disproporcí se lze setkat při dotazování osob s různou úrovní řídicí pozice. Expertní interview může být mimo jiné orientováno také na aktualizaci, verifikaci a doplnění dříve získaných poznatků. Právě osobní rozhovory jsou též zdrojem širších informací o jak vnějších, tak vnitřních vazbách a pomáhají odhalovat souvislosti mezi jednotlivými prvky.

Dle množství a charakteru získaných dat je vhodné k analýze využít programů určených pro statistické zpracování dat (např. SPSS, MS Excel, Klarios® IDA), v případě kvalitativních podkladů pak podpůrný software pro práci s textem (např. ATLAS.ti).

4.4 Analýza potřeb (Needs Assessment)

Dalším nástrojem, který by měl být při analýze evaluačního typu využit, je tzv. Needs Assessment (v češtině se někdy též objevuje pod názvem analýza potřeb), což je proces hledání způsobů, jak zaplnit nenaplněné potřeby neboli tzv. mezery, a orientuje se na jejich zjišťování. Analýza je založena na porovnání rozdílů mezi současným a požadovaným stavem[17].

Primární Needs Assessment může být provedeno například v rámci osobních expertních interview. Kompetentním zástupcům daných orgánů se v jejich průběhu položí několik otázek, které jsou zaměřeny na identifikování slabých a silných stránek informační činnosti a komunikace v jejich instituci. Zároveň se při analýze potřeb zjišťuje, jaký by měl být ideální požadovaný stav, o čemž by měli mít relevantní informace především vedoucí pracovníci daných informačních a komunikačních jednotek. Informace získané od interních expertů mohou být přes potenciální subjektivní narušení hodnotové neutrality, v kombinaci s výsledky výzkumu, velmi efektivně zohledněny při vymezování požadovaného stavu a při formulaci celkového zhodnocení.

4.5 Elektronické dotazování

Jako doplňkový nástroj pro zisk informací lze využít metodu dotazování formou elektronické komunikace. Tato forma sběru dat může efektivně posloužit k poměrně pohodlnému způsobu doplňování, verifikace a aktualizace získaných dat o realizaci informačního managementu. Výraznou roli může elektronické

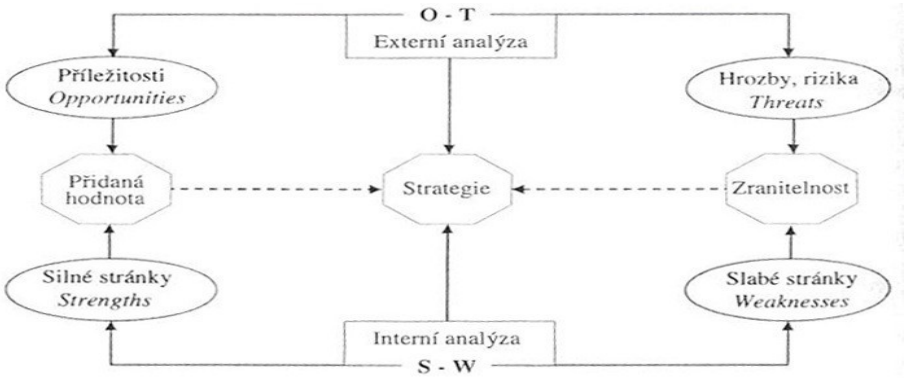
17 Parafráze na: GUPTA, Kavita ; SLEEZER, Catherine M. ; RUSS-EFT, Darlene F. 2007. *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2nd ed. San Francisco, John Wiley & Sons, 2007. 354 s. ISBN 978-0-7879-8272-0. s. 14-15.

dotazování sehrát před samotným expertním rozhovorem s kompetentními zástupci zkoumaných institucí, jelikož lze touto formou získat výchozí podkladový materiál pro jeho samotnou přípravu. Na základě odpovědí na metodicky dobře sestavené dotazy (např. v podobě dotazníku), lze posléze snadněji připravit koncepci pro osobní interview.

4.6 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy lze symbolicky vyjádřit výstupy z provedených analýz informační činnosti institucí. Zkratka SWOT je odvozena z počátečních písmen analyzovaných oblastí (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby), umožňuje vyjádřit komplexní výsledek informací získaných výzkumem trhu a je zaměřena na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku na trhu[18]. SWOT analýza obsahuje poznatky jak z externí, tak z interní analýzy. Výsledky analýzy externí představují situační analýzu z hlediska možností, které má firma vzhledem k ostatním tržním subjektům a na základě parametrů daných vnějším prostředím, ve kterém se firma musí pohybovat, ať jde o vlastní národní trh či mezinárodní trh. Cílem interní analýzy je zjistit a zhodnotit slabé a silné stránky vlastní firmy, aby na základě jejich poznání mohly být jednak stanoveny specifické přednosti podniku, jednak učiněna a naplánována opatření pro odstranění nedostatků, které omezují podnik v soutěži schopné konkurence[19]. Tuto metodu analýzy lze aplikovat ve veškerých organizacích, tudíž i v institucích státní správy.

Na obrázku č. 2 je graficky znázorněn samotný princip SWOT analýzy.



Obr. 4.15:Princip SWOT analýzy

Obr. 2 Princip SWOT analýzy[20]

18 HINDLS, Richard; HOLMAN, Robert; HRONOVÁ, Stanislava. 2003. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2003. xcii, 519 s. ISBN 80-7179-819-3. s. 399.

19 TOMEK, Gustav ; VÁVROVÁ, Věra. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2007. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0. s. 80.

20 TOMEK, Gustav ; VÁVROVÁ, Věra. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2007. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0. s. 80.

Při analýze informačního managementu v institucích státní správy lze prostřednictvím přehledného grafického znázornění zaznamenat hlavní výstupy z jednotlivých oblastí výzkumu. Kompletní SWOT analýzu lze využít také jako podklad pro přípravu strategií a plánů reakčních aktivit.

5 Příklad praktického využití představeného modelu

Na základě představeného metodologického rámce byl na přelomu roku 2009 a 2010 proveden reálný výzkum evaluačního charakteru s komparativními prvky. Zkoumanými jednotkami se staly vybrané orgány ústřední správy – české a švédské ministerstvo obrany. Výběr orgánů pro realizaci výzkumu proběhl s cílem analyzovat co nejhomogennější jednotky z různých států. Ministerstva jsou základními institucemi ústřední státní správy, které tvoří skupinu homogenních a v mnoha ohledech dokonce srovnatelných jednotek. V některých oblastech představují tyto subjekty referenční skupinu nejen pro ostatní instituce státní správy, ale i pro další orgány veřejného sektoru.

Pomocí provedené analýzy se podařilo získat kladnou odpověď na výzkumnou otázku, zda mohou vybrané instituce vzájemně využít svých praktických zkušeností z oblasti informačního a komunikačního managementu.

Během analýzy bylo zmapováno organizační zajištění informačních činností a externí i interní komunikace v obou orgánech. Dále bylo prakticky prověřeno a komparativně evaluováno, zda instituce důsledně dodržují legislativně vymezené povinnosti vztahující se k informační činnosti a v jaké kvalitě poskytují informace vyžádané v souladu s právní úpravou svobodného přístupu k informacím. Mimo to byla provedena obsahová analýza oficiálních webových stránek institucí s ohledem na jejich informační a komunikační funkce. Pro každou instituci byla vypracována zjednodušená SWOT analýza informační činnosti a komunikace. V závěru bylo poté představeno celkové zhodnocení a diskuze praktické aplikace výzkumných zjištění[21].

Mezi zajímavými výstupy lze zmínit obecné doporučení společné nejen pro obě analyzované instituce - inspirovat se v budoucnu vzájemnými a ověřenými zkušenostmi s podobnými subjekty. Každé z ministerstev realizuje informační management pomocí svého vlastního přístupu, jehož určité prvky by mohly být efektivně využity i v jejich zahraničním protějšku.

Cílem článku není komplexně představit výstupy výzkumu, proto je zde pouze výběrově uvedeno, že pro českou státní správu by se mohl v oblasti informačního

21 Charakteristika specifik informační činnosti a komunikace subjektů ústřední státní správy včetně představení trendů, které se v této oblasti aktuálně objevují, doplněné o zjednodušený pracovní postup informačního auditu podle Susan Henczelové a o konkrétní výstupy o informačním managementu českého a švédského ministerstva obrany jsou zpracovány ve formě rigorózní práce s názvem *Informační management orgánů ústřední státní správy (komparativní studie)*.

managementu institucí státní správy stát inspirativním například švédský model správy webových stránek. Všechna švédská ministerstva se prezentují unifikovaným vzhledem a jednotnou strukturou webových stránek, které jsou spravovány převážně centrálně a samotné jednotlivé orgány disponují pouze určitou mírou správní autonomie. Švédský vládní portál byl také v roce 2007 oceněn v mezinárodní soutěži přístupnosti webových stránek. Kromě toho je tato forma webového zajištění orgánů státní správy uživatelsky přátelská a velmi přehledná.

Pro švédské ministerstvo obrany je naopak z praxe českého protějšku přínosný model informačního managementu, která využívá širší škálu nástrojů PR, více participuje na marketingově propracovaných propagačních akcích a také intenzivněji spolupracuje se všemi komunikačními složkami v rámci rezortu.

6 Závěrečné shrnutí

Článek představuje obecný metodologický rámec a postup, které lze využít pro evaluaci managementu informačních služeb v institucích státní správy. Nutným předpokladem úspěšného evaluačního projektu však zůstává, že při jeho přípravě bude výzkumný design reflektovat kromě účelu analýzy, také potřeby a specifika evaluovaného subjektu. Všechny uvedené postupy, metody a nástroje jsou pro určité případy vhodnější než pro jiné, z čehož vyplývá, že nejsou univerzálně aplikovatelné pro každý typ instituce ani veškeré reálné situace. Proto článek upozorňuje právě na aktuální možnosti a trendy v prostředí státní správy. Primárně by pak měl posloužit evaluačnímu týmu jako metodická opora při přípravě optimálního výzkumného designu.

Použité zdroje

1. BERELSON, Bernard. 1971. *Content analysis in communication research*. [2. vyd.]. New York : Hafner, 1971. 219 s.
2. BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. The information audit: methodology selection. 2008. *International journal of information management*, 2008, vol. 28, pg. 3-11. ISSN 0268-4012.
3. BUCHANAN, S.; GIBB, F. The information audit: role and scope. 2007. *International journal of information management*, 2007, vol. 27, pg. 159-172. ISSN 0268-4012.
4. Česko. Statistický úřad. 2009. *Český statistický úřad* [online]. Praha : Český statistický úřad, aktual. 2000-12-07 [cit. 2011-01-20]. Průzkum webových stránek veřejné správy. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pruzkum_webovych_stranek_verejne_spravy>.

5. ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). 2005. *ESOMARr.org* [online]. Amsterdam : ESOMAR, 2005 [cit. 2011-01-20]. ESOMAR World Research Codes & Guidelines : Mystery Shopping Studies. Dostupné z WWW: <http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf>.
6. GUPTA, Kavita ; SLEEZER, Catherine M. ; RUSS-EFT, Darlene F. 2007. *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2nd ed. San Francisco, John Wiley & Sons, 2007. 354 s. ISBN 978-0-7879-8272-0.
7. HENCZEL, Susan. 2001. *The Information Audit : a Practical Guide*. München : Saur, 2001. xxiv, 272 p. Information Services Management Series. Ed. Guy St Clair. ISBN 3-598-24367-7.
8. HINDLS, Richard; HOLMAN, Robert; HRONOVÁ, Stanislava. 2003. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2003. xcii, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
9. HORÁKOVÁ, Iveta ; STEJSKALOVÁ, Dita ; ŠKAPOVÁ, Hana. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
10. JEŘÁBEK, Hynek. 1992. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Carolinum, 1992. 140 s. ISBN 80-7066-662-5.
11. KOZEL, Roman [et al.]. 2006. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
12. ST. CLAIR, G. 1997. The Information Audit I: defining the process. *InfoManage,* May 1997, vol. 4 (6), no. 5-6. ISSN 1212-5075.
13. THORNTON, 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.
14. TOMEK, Gustav ; VÁVROVÁ, Věra. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2007. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
15. WAGNEROVÁ, Irena ; BAAROVÁ, Eva. 2008. *Hodnocení pracovního výkonu : využití metody mystery shopping*. Praha : FF UK : FSV UK, 2008. Edice Pražské sociálně vědní studie, Psychologická řada. 28 s. ISSN 1801-5999.