

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

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

Dizertační práce

Školitel: Prof. Ing. Josef Basl, CSc.

Praha 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem dizertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 5. listopadu 2015

.....

podpis autora

Identifikační záznam

ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana. *Význam a design evaluačního výzkumu v oblasti managementu informačních služeb : řízení informačních aktivit a toků v organizacích ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb [Importance and design of evaluation research in information service management : management of information activities and flows in private security service organization]*. Praha, 2015. 190 s., xx s. příl. Dizertační práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2015. Školitel Prof. Ing. Josef Basl, CSc.

Abstrakt

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 byla evaluační metodika posouzena z hlediska silných a slabých stránek včetně vymezení jejích specifík a limitů. Primárním účelem navržené evaluační metodiky je přinést organizacím typu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb funkční nástroj, který by jim pomohl s optimalizací managementu informačních služeb.

Abstract

In the first part, the dissertation describes the importance and the design of evaluation research on information management at small and medium-sized enterprises in the area of private security services. Secondly, it provides a general

mapping of current evaluation practices trends from all over the world as well as from the Czech Republic. Thirdly, the dissertation depicts the main characteristics of evaluation and evaluation research methodology focused on the target group of small and medium-sized enterprises in private security service sector. The main goal of the dissertation project is to map and discuss the current importance of evaluation research on information management. Its main output is to explore an evaluation research methodology on information management for the implementation in small and medium-sized enterprises in the sector of private security services. The explored evaluation research methodology was verified in a pilot project carried out in three enterprises in spring 2015. The outputs of the dissertation project include an evaluation research report from the pilot evaluation research, which was realized in a medium-sized company participating in the pilot project. This step enabled to introduce illustrative design of the real evaluation research in practice. The final part of the dissertation provides an analysis of the explored evaluation research methodology focusing on its strengths and weaknesses including the definition of its specifics and limits. The main purpose of exploring the evaluation research methodology was to bring a useful tool for the small and medium-sized enterprises in the sector of private security services that can support them in the optimization process of information management.

Klíčová slova

Informační management; management informačních služeb; informační strategie; komunikační strategie; QMS; systém řízení kvality; ISO 9001; ISO 27001; ISO 19011; evaluace; evaluační výzkum; MSP; malé a střední podniky; SBS; soukromý bezpečnostní sektor; informační audit; mystery shopping; PEST analýza; model 5F; Porterův model pěti sil; ochrana osobních údajů; zákon č. 101/2000 Sb., O ochraně osobních údajů.

STRUČNÝ OBSAH

PŘEDMLUVA	10
ČÁST TEORETICKÁ.....	12
1 ÚVOD A CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	13
2 ROLE A VÝZNAM EVALUAČNÍCH AKTIVIT V MANAGEMENTU INFORMAČNÍCH SLUŽEB	18
3 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI EVALUAČNÍCH AKTIVIT.....	55
4 MANAGEMENT INFORMAČNÍCH SLUŽEB VE SLEDOVANÉM TYPU ORGANIZACÍ.....	68
ČÁST VÝZKUMNÁ.....	107
5 METODIKA A DESIGN PRO REALIZACI EVALUAČNÍCH VÝZKUMŮ.....	108
6 REALIZACE PILOTNÍ STUDIE V PRAXI	140
7 SHRnutí VÝSTUPŮ Z VÝZKUMU	156
8 ZÁVĚR	170
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	174
SEZNAM PŘÍLOH	187
PŘÍLOHY	II

PODROBNÝ OBSAH

PŘEDMLUVA	10
ČÁST TEORETICKÁ	12
1 ÚVOD A CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	13
1.1 <i>Hlavní cíl dizertační práce</i>	15
1.2 <i>Dílčí cíle dizertační práce</i>	16
1.3 <i>Výzkumný záměr dizertační práce</i>	17
1.4 <i>Vstupní hypotéza a teze dizertační práce</i>	17
2 ROLE A VÝZNAM EVALUAČNÍCH AKTIVIT V MANAGEMENTU INFORMAČNÍCH SLUŽEB	20
2.1 <i>Význam evaluačních aktivit</i>	24
2.2 <i>Vymezení role evaluačních aktivit</i>	28
2.3 <i>Charakteristiky a specifika evaluačních aktivit</i>	30
2.3.1 <i>Postavení evaluačního týmu</i>	31
2.3.2 <i>Role a zájmy zainteresovaných stran</i>	34
2.3.3 <i>Role evaluátora</i>	36
2.3.4 <i>Období realizace</i>	37
2.4 <i>Evaluační metodiky a techniky</i>	39
2.4.1 <i>Evaluační metodiky</i>	40
2.4.2 <i>Evaluační techniky</i>	49
2.5 <i>Metaevaluace</i>	54
3 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI EVALUAČNÍCH AKTIVIT	55
3.1 <i>Aktuálně probíhající evaluační aktivity v zahraničí</i>	56
3.2 <i>Aktuálně probíhající evaluační aktivity v ČR</i>	58
3.3 <i>Klíčové asociace a organizace pro evaluační aktivity</i>	62
3.4 <i>Odborné časopisy reflektující problematiku</i>	62
3.5 <i>Podpůrné informační a metodické zdroje</i>	64
3.6 <i>Evaluační standardy a etický kodex</i>	65
4 MANAGEMENT INFORMAČNÍCH SLUŽEB VE SLEDOVANÉM TYPU ORGANIZACÍ	68
4.1 <i>Specifika sledovaného typu organizace</i>	71
4.2 <i>Evalvovaná agenda</i>	78
4.2.1 <i>Makrookolí sledovaného segmentu podniků</i>	79

4.2.2	<i>Mikrookolí sledovaného segmentu podniků</i>	84
4.2.3	<i>Externí informační služby</i>	88
4.2.4	<i>Interní informační služby</i>	89
4.2.5	<i>Řízení a organizace informačních služeb</i>	90
4.2.6	<i>Zkvalitňování informačních služeb</i>	92
4.2.7	<i>Informační bezpečnost</i>	93
4.2.8	<i>Cílové skupiny informačních služeb ve sledovaném typu podniků</i>	94
4.3	<i>Evaluační nástroje pro sledovaný typ organizací</i>	97
4.3.1	<i>Systémy řízení kvality</i>	98
4.3.2	<i>Externí audity a poradenské služby</i>	101
4.3.3	<i>Informační audit</i>	104
	ČÁST VÝZKUMNÁ	107
5	METODIKA A DESIGN PRO REALIZACI EVALUAČNÍCH VÝZKUMŮ	108
5.1	<i>Cíl evaluační metodiky</i>	109
5.2	<i>Řešené otázky</i>	109
5.3	<i>Evaluační postup</i>	110
5.3.1	<i>Rozfázovaný postup</i>	114
5.4	<i>Evaluační nástroj</i>	123
5.5	<i>Pravidla pro použití evaluačního nástroje</i>	139
6	REALIZACE PILOTNÍ STUDIE V PRAXI	140
6.1	<i>Evalvaný subjekt</i>	141
6.2	<i>Průběh sběru dat</i>	141
6.3	<i>Vyhodnocení výsledků</i>	141
6.4	<i>Evaluační výstupy pro subjekt</i>	142
7	SHRNUTÍ VÝSTUPŮ Z VÝZKUMU	156
7.1	<i>Hlavní výstupy a verifikace vstupní hypotézy</i>	156
7.2	<i>Specifika a limity evaluační metodiky</i>	158
7.2.1	<i>Úpravy evaluačního nástroje na základě pilotní studie</i>	160
7.2.2	<i>Silné stránky metodiky</i>	161
7.2.3	<i>Slabiny a úskalí metodiky</i>	163
7.2.4	<i>Upozornění pro uživatele metodiky</i>	166
7.3	<i>Přínosy výzkumu pro obor informační věda</i>	167

8 ZÁVĚR	170
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	174
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	184
SEZNAM PŘÍLOH	187
PŘÍLOHY	II
EVIDENCE VÝPŮJČEK	XXI

PŘEDMLUVA

Volba mého dizertačního záměru byla ovlivněna třemi klíčovými faktory. Prvotním impulzem se stal můj dlouhodobý zájem o výzkumnou metodologii, který mě provází od dob studia oboru Sociologie a sociální politiky na FSV UK až po současnost, kdy vedu odborné semináře zaměřené na výzkumný design vhodný pro kvalifikační práce. Během studia na FSV UK jsem získala jedinečnou příležitost seznámit se během výuky s teoretickým rámcem i s aplikací evaluačních výzkumů ze sociologické perspektivy. Druhým klíčovým faktorem se stala možnost dále rozvíjet svou specializaci v oblasti evaluací, kterou mi poskytlo doktorské studium informační vědy na FF UK, v rámci něhož jsem své dosavadní znalosti a zkušenosti dále rozšiřovala a prohlubovala. Téma evaluací a jejich praktického využití je pro obor aktuálně relevantní, a to nejen v oblasti publikační, pedagogické, ale také aplikační. Téma vychází ze samotného poslání oboru informační věda, jímž je mimo jiné přispívat k budování informační opory pro strategické řízení podniků v průmyslu i službách. Teorie bez praktického ověření a aplikace do reálného prostředí zůstává pouhým abstraktním modelem. Za doplnění třetího faktoru užitečného pro zpracování dizertačního projektu - tedy za zisk praktického a aplikačního rozměru evaluačních aktivit - vděčím svému dosavadnímu profesnímu působení. Z něho si do dizertačního záměru přináším zkušenosti s řízením a kontrolou pracovníků, praktické znalosti z řízení grantových projektů EU, dovednosti spojené s nastavováním interních firemních procesů a návazných kontrolních mechanismů a v neposlední řadě také praxi ve vedení auditů v souladu se standardy systémů řízení kvality.

S ohledem na šíři tématu, význam a design evaluačního výzkumu v oblasti managementu informačních služeb, je po vstupním obecném představení problematiky obsah dizertační práce zaměřen primárně na jeho dílčí část, a to na řízení informačních aktivit a toků v organizacích ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Tyto organizace představují segment, pro který je provádění evaluačních šetření velmi žádoucí.

Výstupy z provedeného evaluačního šetření, které jsou prezentované v rámci dizertační práce, zůstávají s ohledem na zachování reliability a komparability nezměněny k datu ukončení sběru dat. Platnost a validita prezentovaných poznatků o organizacích zařazených do pilotního šetření byla verifikována s kontaktními osobami před finalizací a odevzdáním práce. Nastalé změny dosud signifikantně neovlivňují výstupy předkládaného evaluačního šetření.

Soupis využitých zdrojů je obsažen v Seznamu použitých zdrojů, který byl vytvořen dle pravidel převzatých z norem ISO 690 a ISO 690-2. S ohledem na přehlednost jsou použité zdroje rozděleny na tištěné a elektronické dokumenty. V rámci volně dostupných zdrojů z prostředí internetu byly zohledněny primárně informace z oficiálních webových stránek organizací. V textové části práce je citováno podle prvního údaje záznamu a data vydání, tzv. „Harvardským systémem“.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mému školiteli a konzultantovi mé dizertační práce, prof. Ing. Josefu Baslovi, CSc. a Mgr. Petře Štogrové Jedličkové, Ph.D. za poskytnutí cenné zpětné vazby. Mé závěrečné a zároveň největší poděkování patří všem těm, kteří mě během přípravy dizertační práce neúnavně podporovali.

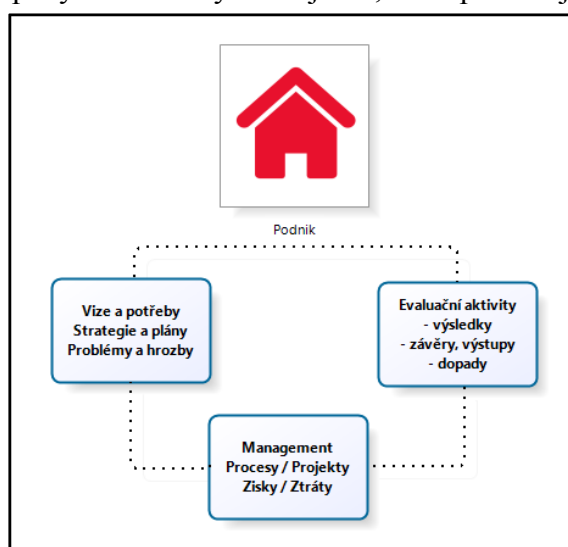
ČÁST TEORETICKÁ

1 ÚVOD A 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.

Potřeba efektivně řídit vzrůstající množství informací a informační toky nabývá v postmoderní informační a znalostní společnosti stále více na významu a důležitosti. Tato potřeba proniká do všech oblastí společnosti - od politiky, přes školství a vzdělávací systém, e-business, management podniků až například po zvládání informační exploze v osobním životě.

V postmoderní informační a znalostní společnosti tvoří management informačních služeb nedílnou součást řízení každé organizace. Dizertační práce se z celé této problematiky zaměří na jednu dílčí část, která může ve vybraném typu organizace pomoci zefektivnit řízení, a to prostřednictvím využití evaluačních aktivit, které vyhodnocují výsledky, výstupy a dopady evaluovaných subjektů, čímž pomáhají identifikovat aktuální problémy, hrozby a potřeby a zároveň získávají empiricky podložená data k následnému vývoji vizí, strategií, cílů a plánů organizace / podniku. Postavení evaluačních aktivit v rámci organizace / podniku a jejich využitelnost jsou vpravo graficky znázorněny (viz Obr. č. 1 Schéma postavení evaluačních aktivit)



Obr. č. 1 Schéma postavení evaluačních aktivit [vlastní schéma]

Detailně se dizertační práce zaměřuje na problematiku role a významu evaluačních aktivit v managementu informačních služeb. Ve světě v této problematice probíhá čilý ruch, jako nejaktuálnější příklad může posloužit pravidelně pořádaná akce *European Conference on Information System Management and Evaluation (ECIME)*,

kteřá proběhla na podzim roku 2014. Průběžné dění v oboru monitoruje také elektronický časopis s názvem *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* (EJISE), ve kterém jsou publikované aktuální akademické i komerční výzkumné aktivity společně s jejich dopady na organizaci a její řízení. Kromě toho aktivně fungují různé lokální i mezinárodní asociace, pořádají se pravidelné oborové konference či letní školy po celém světě a realizuje se velké množství projektů a vzdělávacích aktivit. Dalším pozitivním fenoménem, který napomáhá k rozvoji evaluačních aktivit v oblasti managementu informačních služeb, je intenzivněji projevovaný zájem o informační procesy a podnikovou sféru z řad samotných evaluačních expertů. Jako poslední zde uvedený příklad aktuálního trendu může posloužit také celosvětová akce *Rok 2015 - Mezinárodní rok evaluací*, která je spolu s dalšími trendy blíže popsána dále v textu dizertační práce.

V intencích dizertační práce pokrývá oblast managementu informačních služeb agendu spojenou řízením informačních aktivit organizace a informačních toků k cílovým skupinám. Dizertační práce se zaměří 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 (více viz kap. 4.1 *Specifika sledovaného typu organizací*) 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 slabin 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.

Druhým očekávaný přínos dizertační práce bude představovat 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 je 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 užitární (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]. Hlavním účelem metodiky je připravit interním evaluátorům či informačním specialistům nástroj pro identifikaci slabých míst a nedostatků managementu informačních služeb za účelem následného zkvalitnění. Poslední úlohou dizertační práce je prostřednictvím pilotní studie prověřit funkčnost evaluační metodiky při jejím použití v reálném prostředí.

1.4 Vstupní hypotéza a teze dizertační práce

Na základě provedené rešerše bylo zjištěno, že pro cílovou skupinu dizertačního projektu v současné době neexistuje 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, které však mohou být pro sledované subjekty bez odborného externího zprostředkování příliš obecné nebo samostatně interními zdroji zcela nerealizovatelné. Z důvodu těchto předpokladů přikročila autorka k hledání vlastního řešení, které představuje využití evaluací. Ty nabízí flexibilní nástroje, jejichž výhodou oproti obecným metodikám je možnost modifikace

evaluačního šetření dle záměru projektu a dle charakteristik evaluovaného subjektu. Na druhou stranu vyžadují metodologické dovednosti, pomocí nichž je třeba vytvořit funkční design evaluačního výzkumu, aby poskytoval relevantní výstupy a naplnil záměr projektu s využitím přiměřeného množství zdrojů. Vstupní hypotéza, která proto bude v rámci dizertačního projektu podrobena verifikaci, byla vymezena v níže uvedeném znění:

- Nástroje evaluačního výzkumu mají potenciál identifikovat oblasti pro zkvalitnění managementu informačních služeb v subjektech ze sledovaného segmentu

Se vstupní hypotézou jsou provázány níže uvedené teze, které vychází ze stanovených cílů dizertační práce a z výzkumného záměru dizertačního projektu. Před zahájením vývoje nového evaluačního nástroje je žádoucí nejprve zmapovat jeho potenciál, porovnat ho s výhodami a nevýhodami potenciálních stávajících řešení se zohledněním specifík účelu a cílové skupiny. První prověřovaná teze zní:

- 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.

Kromě toho je třeba podrobit detailní analýze a popsat procesní rámec evaluací, aby bylo možné zjistit, zda naplní očekávání a metodologicky pokryje specifika sledovaného segmentu organizací. Na tuto fázi navazuje samotná tvorba evaluační metodiky a její pilotní prověření, na základě nichž lze verifikovat druhou tezi, která zní:

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

V neposlední řadě vyplývá ze specifík sledovaného segmentu subjektů jejich preference pro realizaci evaluačního šetření interní formou. V rámci dizertačního projektu je proto důležité prověřit, zda je představená evaluační metodika vhodným

nástrojem pro interní evaluační tým, který s ní bude schopný kvalitně pracovat a bude tak moci naplnit svůj účel. Třetí prakticky prověřovaná teze tudíž zní:

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

2 ROLE A VÝZNAM EVALUAČNÍCH AKTIVIT V MANAGEMENTU INFORMAČNÍCH SLUŽEB

V prostředí postmoderní informační a znalostní společnosti neustále přibývají informace a vzrůstá důležitost procesů spojených s jejich zpracováním a distribucí. Logickým důsledkem těchto jevů je, že se zároveň mění i procesy spojené s informačními toky a nároky na organizaci managementu informačních služeb. Zmíněnými oblastmi se zabývá informační věda, která usiluje o nastavení funkčních systémů a o vývoj podpůrných nástrojů pro zvládnutí dopadů spojených s těmito jevy. Jednou z klíčových úloh informační vědy je rozvíjet management informačních služeb. V této oblasti řeší optimalizaci procesů sběru, řízení a distribuce informací k uživatelům. V podnikové sféře pokrývá management informačních služeb organizaci a kontrolu nad plánováním, řízením, zpracováním a vyhodnocováním informačních aktivit, které jsou zpravidla realizovány primárně za účelem naplnit potřeby klientů. Informační věda k tomu poskytuje teoretické zakotvení, vyhledává základní principy a zákonitosti, tvoří aplikační modely a vyvíjí funkční nástroje. V informační společnosti by měla každá organizace aktivně reflektovat probíhající změny, aby si zachovala schopnost adaptability a mohla být funkčně provozována. Výstupy evaluací pomáhají organizacím při všech manažerských aktivitách, jelikož jim poskytují zpětnou vazbu k aktuálnímu stavu a v případě zájmu přináší také podněty pro budoucí optimalizaci. Evaluační aktivity představují jeden z podpůrných nástrojů, který může organizacím s managementem informačních služeb účinně pomoci.

Z hlediska jejich role a všeobecného významu se v českém prostředí potřeba systematizace a formalizace evaluačních aktivit zvýšila s požadavky spojenými se vstupem České republiky do Evropské unie, konkrétně v souvislosti s operačními programy. První procesy hodnocení ekonomické a sociální koheze lze sledovat již od r. 2000, tj. od doby předvstupních programů PHARE, SAPARD, méně ISPA a dále programu Transition Facility [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, s. 6]. Evaluace nebyly spojeny pouze se zahajováním, ale také s ukončováním programů spolufinancovaných ze zdrojů Evropské unie. Evaluační výstupy z programů, které probíhaly v rámci programovacího období let 2007 - 2013 čítá početnou část zástupců evaluačních šetření v České republice.

V procesech řízení tvoří evaluační fáze také nedílnou součást nejen jakéhokoliv projektově, ale také strategicky a dlouhodobě orientovaného managementu. Evaluační aktivity v systémovém přístupu vždy doplňují procesy plánování a realizace. Evaluace v mnohých případech také neznamená konečnou fázi procesu, změny či projektu, ale naopak také zároveň může tvořit nedílnou součást celého opakujícího se cyklu, v němž může hrát roli vstupní analýzy. Evaluační zprávy se stávají zdrojem dat a informací, které jsou základem následné analýzy mezer a potřeb a využívají se pro strategické i průběžné plánování dalších kroků. Tento trend bude zřejmě dále pokračovat, jelikož dozrívající dopady ekonomické krize kladou stále vyšší nároky na efektivitu řízení a ekonomičnost každého rozhodnutí nejen v soukromém sektoru, ale i v prostředí veřejných služeb.

Evaluační aktivity však plní své funkce i v mnoha dalších odvětvích - od vědeckovýzkumného pole, přes veřejný sektor (např. zdravotnictví, různé stupně vzdělávacího systému, sociální intervenční programy atp.), státní správu, soukromou sféru až po nestátní neziskové organizace. Evaluace poskytují zadavatelům i dalším účastníkům empirickými daty podloženou zpětnou vazbu, oporu při komplexních rozhodovacích procesech, podklad pro hodnocení efektivity, přehled identifikovaného potenciálu, rizik i slabín. Výstupy se liší dle účelu a zadání konkrétní evaluace. Společné jim však je, že jsou výsledkem objektivního, systematického a kontrolovaného procesu sběru a analýzy dat prováděné zpravidla nezávislým subjektem, součástí jehož funkce je také nepodlehout nátlaku zájmů zainteresovaných stran a získat relevantní výsledky. Těmito charakteristikami se evaluační aktivity zásadně odlišují od nesystematického, účelově či intuitivně prováděného a subjektivního hodnocení, které lze získat (včetně někdy i protichůdných výstupů) od zainteresovaných stran.

První evaluační projekty se objevily ve Spojených státech amerických již ve 30. letech 20. století. K jejich rozšíření došlo zejména v souvislosti s potřebami hodnocení funkčnosti a efektivity intervenčních programů a sociálních politik, následně (od 50. let 20. století) se rozšířily do oblasti školství, americké armády (od 70. let využívány modely tzv. after-action review či AAR) a postupně také do podnikové sféry. V současné době jsou *evaluace* vnímány jako součást znalostního managementu a existuje pro ně poměrně četné množství definic. Vzhledem k různému charakteru evaluačních projektů a evaluačních přístupů jsou jednotlivými autory definic kladeny akcenty na odlišné charakteristiky. Pro obecné vymezení lze uvést

definici používanou v evaluačních aktivitách spojených s vyhodnocováním projektů a činností realizovaných v rámci Evropských strukturálních fondů. Evaluace je proces založený na důkladném sběru primárních i sekundárních dat a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a řízení implementace [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014, s. 11]. Pro potřeby dizertační práce zaměřené na specifickou skupinu subjektů z podnikové sféry s vysokým podílem malých a středních podniků, u níž je třeba klást zvýšený důraz na odlišení prioritních a doplňkových oblastí a aktivit, je upřednostněna zacílenější definice termínu. Ta vychází z teoretického přístupu Michaela Scrivena, amerického experta, který se problematice evaluací věnuje již více než 50 let akademické a vědecké činnosti, přičemž byl prezidentem nejen Americké evaluační společnosti, ale také Americké asociace pro výzkumy v oblasti vzdělávání.

- Evaluační činnost spočívá ve výstižné charakterizaci věcného základu (v řadě případů totiž není zřejmé, zda je věcný základ naplněn či nikoliv, popř. v jaké míře, či v jakých konkrétních ohledech zůstává nenaplněn) a ve zjištění hodnoty, kterou posuzovaný objekt může přinášet svému okolí.

[SCRIVEN, 1973]

Výše uvedená definice odkazuje k základním charakteristikám evaluací. Realizace evaluačních projektů je kontrolovaný objektivní proces, který je založený na souboru důkazů, získávaných prostřednictvím systematického sběru empirických dat. Evaluační studie mají vůči evaluovanému subjektu normativní a hodnotící charakter. Výstupy jsou zpracovávány do závěrečných evaluačních zpráv, jichž četné množství vydávají složky Evropské unie a v současné době veškeré subjekty spojené s evaluací výstupů vzniklých v důsledku podpory z evropských dotačních fondů. Do obsahu evaluačních zpráv mohou zájemci nahlédnout také například v databázi UNICEF vedené již od roku 1997. Vyhledávání v databázi je umožněno nejen dle data, ale také podle zemí, regionů a témat [UNICEF, upd. 2015]. Evaluační studie jsou často zaměřeny na individuální subjekt, složitý případ, či součást nějaké větší agendy. Tomuto charakteru odpovídají i zpracované výstupy a závěrečné evaluační zprávy z těchto studií jsou s ohledem na ochranu daného subjektu zpravidla považovány za důvěrné (a tudíž neveřejné), pokud se ovšem nejedná o evaluandy (tzn. evaluované subjekty) podporované z veřejných rozpočtů.

Jako agregace zjištění ze série evaluací, či se záměrem ověření validity a kvality dané evaluace, jsou obvykle prováděny ještě tzv. metaevaluace (více viz kapitola 2.5 *Metaevaluace metodiky*), které s ohledem na maximalizaci objektivitu zpravidla realizuje odlišný než původní evaluační tým. Jako praktický příklad metaevaluace, který může být zajímavý i pro mimo obor působící veřejnost, lze uvést zprávu *Metaevaluace významu a odkazu olympijských a paralympijských her Londýně v roce 2012*, kterou zpracovalo britské ministerstvo pro kulturu, média a sport [Department for Culture, Media & Sport, 2013].

Teoretickému rámci evaluační problematiky se v českém prostředí věnují například členové České evaluační společnosti (více viz kapitola 3.3 *Klíčové asociace a organizace pro evaluační aktivity*), v jejímž čele stojí na postu předsedy přední český odborník na problematiku evaluací - Jiří Remr.

Dle definice Matthew Hinton (2006) je informační management vědomý proces, při němž jsou shromažďována data, která jsou využívána pro podporu rozhodování a řídicích procesů na všech úrovních řízení podniku [HINTON, 2006]. Obdobně jako plní informační management z procesního hlediska funkci shromažďování relevantních dat pro řízení organizace, plní evaluační aktivity v souladu s touto definicí totožnou funkci směrem k managementu informačních služeb v dané organizaci. Evaluační aktivity slouží jako nástroj pro shromažďování dat o funkčnosti managementu informačních služeb, a to prostřednictvím systematicky řízeného, kontrolovaného a objektivního procesu.

Účelem této kapitoly je představit význam evaluačních aktivit v oblasti managementu informačních služeb a vymežit jejich roli. Následně jsou v kapitole přiblíženy charakteristiky a specifikace evaluačních aktivit, včetně představení vybraných evaluačních metod a technik, které lze uplatnit v námi sledované oblasti. V závěru je popsán koncept metaevaluací, které jsou zpravidla využívané jako kontrolní mechanismus evaluací samotných.

Předkládaná dizertační práce přináší modifikaci a zacílení evaluačních aktivit na oblast managementu informačních služeb. Jedná se o modifikaci a zacílení evaluačních aktivit, které lze považovat za unikátní; existují sice i jiná šetření zaměřená na oblast managementu informačních služeb, ta se však omezují na určité součásti nebo jiné cílové skupiny. Doposud však chybí metodika pro evaluaci managementu informačních služeb zaměřená na cílovou skupinu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Na základě propojení

teoretických znalostí a praktických zkušeností byla navržena, odpilotována metodika pro realizaci evaluačních šetření tohoto typu. Po provedení pilotní studie byla provedena metaevaluace metodiky a přijata opatření pro optimalizaci metodiky, včetně zapracování nově získaných poznatků.

2.1 Význam evaluačních aktivit

Evaluační aktivity mají význam nejen pro subjekt samotný (tzv. evaluand), ale také pro zainteresované strany, které jsou s daným subjektem propojeny různými vazbami. Evaluace jsou v praxi prováděny s mnoha různými záměry a cíli, vždy dle daného typu a přesného zadání evaluace. Mezi hlavní praktické cíle evaluací, které identifikují, a ve svých publikacích uvádí, i experti jako například M. Q. Patton (c2008), P. H. Rossi et al (2004) či J. Z. Kusek (2004), patří:

- získat prvotní údaje o fungování zaváděného procesu;
- odhalit včasné případné nedostatky;
- zmapovat názory a postoje zainteresovaných stran;
- definovat silné a slabé oblasti, identifikovat potenciální rizika a hrozby;
- poskytnout strukturovanou zpětnou vazbu;
- zjistit rozdíl mezi očekávaným a reálným stavem;
- zhodnotit efektivitu a najít oblasti pro zlepšení stávající situace;
- předložit data a podklady ke komplexnímu rozhodování;
- korigovat běžící procesy, doladit a zpřesnit cíle;
- navrhnout inovace, či nová opatření;
- optimalizovat projektové či procesní řízení;
- ověřit splnění vytčených cílů či výsledků subjektu;
- provést analýzu výstupů a dopadů procesů.

U každého evaluačního projektu se vždy nastavuje cíl a očekávané výstupy se mohou lišit dle konkrétního zadání. Pro oblast managementu informačních služeb lze pomocí evaluačních aktivit získat odpovědi například na tyto otázky:

- ✓ Řeší organizace plnění informačních povinností v souladu s platnými pravidly?
- ✓ Reaguje organizace na informační potřeby a očekávání klíčových cílových skupin?

- ✓ Existuje v informačních tocích a způsobech sdílení informací prostor pro zlepšení jejich funkčnosti?
- ✓ Je informační interakce organizace s makrookolím a mikrookolím systematicky řízena?
- ✓ Jaké silné a slabé stránky v managementu informačních služeb lze identifikovat a využít je k optimalizaci fungování organizace?
- ✓ V jakých oblastech lze optimalizovat a zefektivnit stávající management informačních služeb organizace?

Mezi subjekty evaluace (tzv. evaluandy) patří například intervenční programy, veřejné politiky, projekty, management organizace, produkty, pracovníci či nabídky.

Praktické rozdělení evaluačních šetření dle významu, účelu a přínosu pro zainteresované strany představil například Michael Scriven (1973), který je rozdělil na dva základní přístupy - formativní (angl. *formative evaluation*) a sumativní (angl. *summative evaluation*). Evaluační přístup určuje zadavatel, podle toho jaké cíle a výstupy od evaluačního projektu očekává. Na vypracování konkrétní evaluační studie si evaluační tým vybírá metodiku a techniky, pomocí nichž získává podklady pro naplnění účelu daného přístupu a pro poskytnutí očekávaných druhů výstupů zadavateli.

Formativní evaluační přístup

Hlavní charakteristikou formativních evaluačních šetření je snaha o zlepšování a rozvíjení daných subjektů. Výsledky takto pojatých evaluací představují průběžnou zpětnou vazbu, která může být využívána pro korigování běžících procesů nebo pro návrh nových opatření v evaluované oblasti. Výsledky formativních evaluačních šetření poskytují zadavatelům výstupní informace, které jsou orientovány na vylepšení stávajícího stavu. Příkladem cíle formativního evaluačního šetření může být například zmapovat zájem uživatelů o implementaci nového informačního systému pro správu zboží a vytipovat problematické oblasti, se kterými se implementační tým může v současných podmínkách setkat. Zadavatel obdrží soupis zainteresovaných stran se škálami jejich zájmu a přehled hlavních problematických oblastí. Většina výstupů evaluačních projektů má alespoň částečně formativní charakter, jak je patrné například ze zprávy *Hodnocení realizace Komunikačního plánu Regionálního operačního programu Severovýchod 2011 - 2013* (2014), která je spolu s výstupy

dalších evaluací spojených s Evropskými strukturálními a investičními fondy dostupná v databázi Knihovny evaluací [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, cit. 2015-07-10], která závěrečné zprávy z evaluačních šetření shromažďuje. Ilustrativním výstupem ze zahraničního prostředí je zpráva *Formativní evaluace národního stipendijního programu : závěrečná zpráva* (2012), kterou obdržela Britská asociace HEFCE.

Sumativní evaluační přístup

Sumativní evaluace jsou používány v případech, kdy je třeba posoudit dosažené výsledky a rozhodnout o dalším pokračování, či ukončení evaluovaných procesů, činností, projektů a programů. Cílem sumativních evaluací je prověřit míru dosažení stanovených cílů a shromáždit relevantní data pro rozhodnutí o pokračování či ukončení evaluované aktivity. Sumativní evaluace jsou více než evaluace formativní podobné auditu (více viz kapitola 2.2 *Vymezení role evaluačních aktivit*), přestože jsou oba přístupy založeny na exaktních technikách sběru dat a informací, prověřují exaktní data a tzv. měkké informace za vymezené období z minulosti a spojují zainteresované strany s odpovědností. Výsledky sumativní evaluace poskytují podklady pro bipolární rozhodnutí (tzn. zastavit či pokračovat, podpořit či zamítnout, ano či ne, atp.). Dosažené výsledky jsou vztahovány ke konkrétním subjektům či okolnostem, které jejich dosažení usnadnily či podpořily, nebo mu naopak bránily, či jej zcela znemožnily. Pokud je využit obdobný subjekt a téma možnosti implementace nového informačního systému pro správu zboží, bude sumativní evaluační šetření shromažďovat podklady s cílem rozhodnout, zda je po ročním provozu nového informačního systému pokračovat v tomto řešení, či ho nahradit systémem jiným. Zadavatel obdrží zdůvodněné podklady s určením příslušných vah u jednotlivých parametrů, na základě kterých bude moci rozhodnout, zda implementaci provést nebo ne. Jako elektronicky volně dostupnou ukázkou výstupů ze sumativního evaluačního šetření lze pro přiblížení využít s oborem informační vědy úzce propojenou *Závěrečnou zprávu ze sumativní evaluace nových informačních nástrojů* od Maria Hagemeyer-Klose (2009).

Shrnutí k evaluačním přístupům

Sumarizované rozdíly a charakteristiky mezi jednotlivými přístupy jsou přehledně uvedeny v tabulce níže (viz Obr. č. 2: Rozdíly mezi formativní a sumativní evaluací):

	FORMATIVNÍ	SUMATIVNÍ
Cíl použití	Zlepšit daný intervenční program	Podpořit rozhodnutí o budoucnosti programu
Smysl provedení	Poskytnout zpětnou vazbu, aby mohl být intervenční program vylepšen	Poskytnout informace, na jejichž základě lze rozhodnout o pokračování, či zastavení intervenčního programu
Tematické vymezení evaluačních šetření	Vyjasnit cíle intervence, ověřit povahu implementace, identifikovat výstupy	Posoudit výstupní parametry, poukázat na problémy při implementaci
Typické otázky	Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	Jaké jsou výsledky? Za jakých podmínek bylo výsledků dosaženo? Při jakých nákladech?
Kritéria pro volbu designu	Jaké informace jsou zapotřebí? Kdy?	Jaké důkazy jsou nutné pro jednotlivá rozhodnutí?
Intenzita zájmu hodnocených na výsledku	Nízká / středně vysoká	Velmi vysoká
Metodologie	Kvalitativní i kvantitativní	Výlučně kvantitativní
Frekvence sběru dat	Vysoká	Nízká (častokrát jen jednorázové)
Typická forma provedení	Interně	Externě
Role evaluátora	Interaktivní; je v těsném kontaktu s posuzovanými subjekty, zapouje se do diskuzí nad výsledky evaluace	Nezávislá; evaluátor si zachovává odstup od hodnocených subjektů; výsledky tlumočí přímo zástupcům nadřazené úrovně
Příjemci výsledků evaluačních šetření	Manažeři, pracovníci, administrátoři intervenčního programu	Sponzoři, rozhodovatelé
Forma sdělení výsledků	Neformální	Formální

Obr. č. 2: Rozdíly mezi formativní a sumativní evaluací [REMR, 2010, s. 88]

Přestože je z výše uvedených charakteristik patrný rozdíl ve struktuře i účelu jednotlivých přístupů šetření, mohou být od evaluačních šetření očekávány komplexní výstupy. Někteří zadavatelé nerozlišují význam formativní a sumativní evaluace a požadují kombinaci obojího.

Pro oblast managementu informačních služeb je žádoucí pro realizaci evaluačního šetření využít primárně formativní přístup. V případě zájmu o získání relevantních doporučení a návrhů konkrétních opatření, které lze na základě

připravené evaluační metodiky také provést, je pro kooperaci doporučeno využít informačního specialistu, optimálně odborníka z oblasti informačního managementu. Pro relevantní a konstruktivní vyhodnocení jsou u každé evaluace nezbytné jak teoretické znalosti z dané oblasti, tak znalosti dílčích návazností a vzájemného propojení mezi procesy a toky v praxi, tzn. i v oblasti managementu informačních služeb.

2.2 Vymezení role evaluačních aktivit

Evaluační aktivity jsou manažerským nástrojem, jehož přidaná hodnota pro management informačních služeb, na něž je zaměřena dizertační práce, tkví v komplexním prověření agendy různými technikami a v jejich praktickém formativním přínosu pro organizaci. Při prvním setkání mohou evaluační aktivity v některých případech splývat (nebo spíše vykazovat některé shodné znaky) se základním sociologickým výzkumem, monitoringem či auditem a rozdíly mezi nimi nemusí být osobám pohybujícím se mimo dané oblasti zcela patrné. Proto se vymezení odlišností evaluačních aktivit věnují následující odstavce této kapitoly.

Základní sociologický výzkum

Evaluační aktivity spolu se základním sociologickým výzkumem usilují o maximalizaci empirismu, objektivitu a kontrolovatelnosti. První rozdíl se však objevuje již v samotném účelu obou nástrojů. Evaluační šetření jsou prováděna s cílem zlepšovat, či usnadnit rozhodovací proces prostřednictvím opory v relevantních objektivních datech. Naopak smysl základního sociologického výzkumu spočívá v kumulaci poznatků a vědeckém dokazování. Na rozdíl od evaluačních aktivit směřuje k budování teorií, vědeckému rozvoji a verifikaci formulovaných hypotéz. Přestože využívají evaluace a základní sociologický výzkum stejné metody usilují o získání odlišných závěrů. Evaluační aktivity mají čistě aplikovaný charakter, snaží se pomáhat v kontextu konkrétního případu a neusilují o zobecnitelné závěry.

Monitoring

Monitoring je systém průběžného či periodického ověřování sady předem definovaných indikátorů, který umožňuje sledovat průběžný vývoj projektu, procesu,

činnosti či subjektu samotného. Monitoring nemůže sám o sobě přinést informace či zmapovat kvalitu sledovaného subjektu, nemůže ani objasnit, z jakých důvodů je subjekt funkční nebo naopak. Těmito oblastmi se zabývají evaluační šetření, která však mohou základní data a poznatky čerpat právě z monitoringu. Monitoring tedy primárně slouží ke sledování změn v trendu, nepřekračování hraničních limitů a k indikaci vznikajících problémů, které vyžadují buďto okamžitou nápravu nebo detailnější analýzu situace. Je tedy zřejmé, že monitoring napomáhá rozhodovací činnosti na operativní úrovni a přináší podklady pro rozhodnutí o dílčích opatřeních. Pro zásadní rozhodnutí strategického charakteru však nejsou podklady z monitoringu dostatečné. V tomto ohledu můžeme tedy považovat monitoring za činnost, ze které lze čerpat data při provádění komplexněji pojatých evaluačních šetření.

Monitoring je prováděn s cílem ujistit se, že vše probíhá tak, jak má (tj. včas, v rámci rozpočtu atd.), zatímco evaluační šetření má za cíl umožnit dosažení cíle, změnit stávající praktiky, pokud nefungují nebo pokud jsou neefektivní, a poskytovat podporu pro řízení evaluovaného subjektu.

Audit

Audit je užíván jako nástroj pro posuzování stupně shody se stanovenými kritérii. Společně s evaluačními aktivitami mají audity princip systematického procesu objektivního získávání dat. Cílem auditu je ujistit se, že činnosti probíhají správně dle jejich nastavení. Audit nezjišťuje, které postupy fungují, a které ne, ale ověřuje, zda se v daném případě postupuje v souladu se stanovenými postupy. Evaluační šetření se naproti tomu více koncentrují na otázky, zdali jsou vykonávány správné činnosti (tj. ty, které vedou k cíli). Evaluační aktivity hledají slabá místa v celých procesech, nejen izolovaně v prověřovaných případech. Evaluace jsou na rozdíl od auditů prováděny s ambicemi o nalezení souvislostí v jevech, problematických oblastí a příčin komplikací.

Využití auditu jako jednoho z evaluačních nástrojů používaných ve sledované cílové skupině jsou detailněji věnovány samostatné kapitoly dizertační práce *4.4.1 Systémy řízení kvality* a *4.3.2 Externí audity a poradenské služby*.

[REMR, 2010]

2.3 Charakteristiky a specifika evaluačních aktivit

Představení veškerých charakteristik a specifík evaluačních aktivit, ani detailní popis procesu evaluací, není jádrem této dizertační práce a v základní charakteristiky v potřebném rozsahu jsou zaznamenávány průběžně. To je také důvodem, proč se tato kapitola zaměří primárně na čtyři vybraná prakticky orientovaná specifika spojená s realizací evaluačních aktivit, z nichž další charakteristiky vyplývají. Jedná se o prakticky orientovaná specifika, na která by měl být upozorněn každý zadavatel ještě předtím, než se rozhodne pro složení realizačního týmu a pro finální nastavení designu evaluačního šetření. Termínem evaluační design je označováno základní nastavení evaluace a je charakterizováno dvěma parametry - v jakém kontextu je subjekt evaluován a v kolika časových okamžicích je šetření prováděno. Subjekt lze zkoumat samostatně (tzv. neexperimentální design), porovnáváním více subjektů navzájem (tzv. experimentální design s kontrolní skupinou), nebo vyhodocněním v porovnání s oblastmi mimo subjekt (tzv. kvaziexperimentální design se srovnávací skupinou). Z časové perspektivy lze subjekt sledovat jednorázově (tzv. base-line šetření), nebo ve více časových okamžicích - před zahájením, v průběhu, v pravidelných periodách, po ukončení (tzv. longitudinální šetření). V dizertační práci je zastoupen neexperimentální design s base-line šetřením v průběhu fungování organizace i agendy. Přestože robustnější výzkumné designy poskytují kvalitnější výstupy, jedná se o evaluační design, který je zároveň nejčastěji využívaným typem jak v České republice, tak v evropském kontextu. [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014, s. 15 - 16]. S ohledem na specifika cílové skupiny a jejich potřeby je problematika designu evaluačního šetření v dizertační práci spjata také s plánováním jednotlivých evaluačních aktivit dle organizačních, provozních a procesních možností subjektu (např. celkový časový rozsah, harmonogram, rozpočet, použité techniky, vzorky atp.). Design evaluačního šetření nemůže být příliš robustní, musí být však zároveň navržen tak, aby pokryl minimálně základní záměr evaluace, a to charakterizovat věcný základ a zjistit případnou přidanou hodnotu v evaluované problematice (viz vymezení dle M. Scrivena, 1973).

Záměrem předkládané evaluační metodiky je, aby ji mohly na základní úrovni využít organizace i samostatně - bez odborné opory informačního specialisty. Z tohoto důvodu je důležité upozornit na přednosti a slabiny evaluačních šetření, která jsou spojená s tím, v jakém postavení je vůči evaluovanému subjektu evaluační tým

(viz kapitola 2.3.1 *Postavení evaluačního týmu*). S ohledem na praktické dopady, které se projevují v návaznosti na získané výsledky a výstupy šetření, nelze také zanedbat upozornění na role a na zájmy jednotlivých zainteresovaných stran (viz kapitola 2.3.2 *Role a zájmy zainteresovaných stran*). Náročnou a často z perspektivy evaluovaných subjektů i kontroverzní roli zastupuje v průběhu celého procesu evaluátor, příp. evaluační tým. Seznámení s povinnostmi a specifiky jejich role je věnována další pasáž (viz kapitola 2.3.3 *Role evaluátora*). Posledním ze zde zmíněných důležitých prvků ovlivňujících design šetření, proces evaluace, kvalitu získaných výsledků a očekávaných výstupů je vývojový situační kontext, v němž jsou evaluační aktivity prováděny (viz kapitola 2.3.4 *Období realizace*). Základní design evaluačních aktivit je zapotřebí uzpůsobit také příslušné vývojové fázi, ve které se subjekt nachází v době, kdy je realizace evaluačního šetření poptávána. V souhrnu vychází evaluační design ze zadaných cílů evaluace a ze situačních podmínek. Z tohoto hlediska jsou pro něj zásadní možnosti, rozpočet, evaluovaný vzorek a čas, z čehož následně vyplývají metody a složení týmu.

Před podrobnějším upozorněním na uvedená specifika závěr úvodu kapitoly ještě stručně představuje metaevaluace (více viz kapitola 2.5 *Metaevaluace metodiky*) jako jedno ze specifických opatření, které se užívá pro prověření kvality provedených evaluačních aktivit. Proces metaevaluace slouží nejen k prověření výsledků a navržených výstupů, ale je také podnětem pro přirozený rozvoj evaluačního designu a zdrojem strukturované a empirickými daty podložené zpětné vazby. Evaluační aktivity se stávají evaluandem a jsou podrobeny vlastnímu evaluačním šetření, jehož výstupy jsou zaměřeny na osvědčení validity a reliability, nebo na odhalení nedostatků. Záměrem metaevaluace je také snaha eliminovat subjektivní prvek v primární evaluaci a dosáhnout tak vyšší kredibility získaných závěrů.

2.3.1 Postavení evaluačního týmu

Problematika sestavení evaluačního týmu a jeho postavení vůči samotnému subjektu evaluace (tzv. evaluandu) je se zadavatelem řešena při formulaci zadání evaluačního šetření a neméně během přípravy designu evaluačních aktivit.

Pro evaluační tým je závazný etický kodex, který stanovuje očekávání a nároky kladené na evaluační tým i na každého jedince v roli evaluátora. Od evaluátorů se očekává odborný, integrující a zodpovědný přístup (více viz kapitola 3.6 *Evaluační standardy a etický kodex*, příloha č. 3 *Etický kodex evaluátora*). Evaluační tým by měl

v průběhu celého procesu i po dokončení evaluačního šetření naplňovat třicet standardizovaných kritérií, která vychází z principů užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti (více viz příloha č. 4 *Formální standardy provádění evaluací*). Postavení evaluačního týmu vůči subjektům a zainteresovaným stranám ovlivňuje nejen průběh procesu samotného a dopady výstupů evaluačního šetření, ale důležité je brát v potaz také fakt, že evaluačním týmem se musí v některých případech po odprezentování výsledků a dokončení evaluace stát opět součástí týmu realizačního a provozního. Kromě toho je samozřejmě třeba dbát zvýšené obezřetnosti, aby nebyly tímto prvkem zkresleny také výsledky a hlavní výstupy celého procesu. S ohledem na toto riziko spojené s validitou a relevancí evaluačních výstupů je (kdykoliv je to možné) žádoucí na evaluační otázky nahlížet z různých úhlů pohledu a na základě různých metod. Aby byla pravdivost a přesnost evaluačních výsledků ověřena, používá se principu tzv. triangulace, kdy je daný závěr opřen nejméně o tři metody ověřující evaluovanou oblast či minimálně tři na sobě nezávislé zdroje dat [OECD, 2010, s. 37].

Toto vše zvyšuje nároky na kvalitu personálního řízení u daného subjektu. Každé z níže představených postavení evaluačního týmu má své přednosti a své slabiny. Pro každý evaluační projekt je tyto okolnosti žádoucí pečlivě zvážit, aby pro daný případ bylo zvoleno co nejlepší řešení. Logicky bývá z provozních a organizačních důvodů vybrané postavení evaluačního týmu v praxi výsledkem spíše kompromisního než optimálního řešení. Existují tři možné způsoby řešení - externí, interní či participativní postavení evaluačního týmu.

Interní evaluační tým

Toto řešení se aplikuje, pokud je průběžná kontrolní činnost vnímána jako běžná součást řízení subjektu, nebo je žádoucí (případně ekonomičtější, bezpečnější atp.) využít vnitřních znalostí prostředí, kultury, cílů a interních procesů. Ty může interní evaluační tým využít v rámci evaluačního šetření pro přípravu designu, návrh postupů a vedení komunikace odpovídající organizační kultuře. Tento způsob řešení umožňuje průběžné a opakované provádění jednak operativních a standardních evaluačních aktivit v běžném provozu, a také realizaci cílených či dílčích evaluací, u kterých je prostřednictvím zapojení interního evaluačního týmu možné ušetřit vynaložený čas a finance. Zároveň však hrozí riziko, že evaluační tým nebude mít objektivní, nezaujatý, či provozem nedeterminovaný postoj nebo nebude

mít dostatečný externí rozhled, protože trpí tzv. provozní slepotou. Navíc samotná odbornost v dané specializaci automaticky nezaručuje, že členové evaluačního týmu disponují kvalitami nezbytnými pro výkon role evaluátora (např. analytické myšlení, schopnosti pracovat s evaluačními nástroji, dovednost empatické komunikace atp.). Kromě osobnostních předpokladů vyžaduje evaluační šetření uvolnění příslušných členů týmu ze standardních provozních činností, což může být u některých pracovních pozic zásadní překážkou pro jejich uvolnění z operativy. Dalším potenciálním rizikem je již zmíněné konfliktní postavení evaluačního týmu při zpětném zapojení do provozních procesů.

Externí evaluační tým

Také externí formou realizované evaluace jsou podpurným nástrojem řízení subjektu, ovšem podloženou nižší mírou znalostí prostředí a detailního fungování subjektu ze strany evaluačního týmu. To přináší naopak výhodu vyšší míry objektivity a externí evaluační tým může také více zabránit promítnutí zájmů zapojených zainteresovaných stran do výsledků. Další předností je profesionalita evaluačního týmu, který se na realizaci evaluačních projektů specializuje a disponuje potřebnými evaluačními schopnostmi, dovednostmi a znalostmi etických zásad. Tyto přednosti však mohou být devalvovány neznalostmi daného subjektu - jeho fungování, specifík a kultury. Zvláště při provádění evaluačních aktivit s dopadem na provoz subjektu hrozí zvýšené riziko zisku zkreslených nebo nekompletních dat. Zainteresované strany, které vnímají vlastní ohrožení dopady evaluace, mohou zneužít neznalostí evaluačního týmu o prostředí a fungování subjektu. Podobný efekt může nastat také z důvodu nedůvěry interních lidských zdrojů vůči externím evaluátorům, zvláště při vědomí potenciálních dopadů, které pro ně mohou být vyvozeny z výsledků. Přesto je s ohledem na konfliktní charakter evaluací pro tyto případy příhodnějším řešením externí forma provedení, ať z důvodu vyšší míry objektivity předložených výsledků či s ohledem na personální citlivost.

Participativní evaluační tým

Participativní, příp. hybridní, evaluace je formou evaluačního šetření, v níž jsou zapojeny jak prvky interní, tak externí evaluace. Při participativním složení evaluačního týmu se prvky obou přístupů vzájemně doplňují, jsou provázány a zkombinovány. K využití participativních prvků mohou vést například kapacitní

důvody (tzn. poptávka po velkém množství dat za krátký časový úsek atp.), preference kontinuálního sběru dat, zájem o evaluátory mimo síť sociálních vztahů v daném subjektu nebo vysoké kvalifikační požadavky na evaluační tým. K zapojení do participativních evaluací bývají často vyzváni také experti z příslušného oboru, kteří působí v rolích odborných konzultantů. Vhodně sestavený design a zapojení externistů i internistů vedou k vzájemné kontrole, ke zvýšení transparentnosti evaluačního šetření a potažmo tedy i k posílení validity i reliability výsledků. V případě kooperativní atmosféry mezi zapojenými členy evaluačního týmu a interních lidských zdrojů nabývá tato forma význam i z hlediska efektivity a flexibility procesu samotného. V tomto případě je totiž expertní posuzování přizpůsobováno konkrétním podmínkám a okolnostem z praxe, včetně posuzování získaných výstupů v kontextu daného prostředí. Zvýšené nároky jsou naopak kladeny na finanční stránku, organizační zajištění a nastavení komunikační provázanosti a toků. Riziko tkví také v tom, že spolu externí evaluátoři a interní lidské zdroje nemusí fungovat vždy synergicky a kooperativně.

2.3.2 Role a zájmy zainteresovaných stran

Označení zainteresované strany je českým ekvivalentem k běžně používanému anglickému termínu *stakeholders*. V kontextu evaluačních šetření jsou takto označovány subjekty (tj. jednotlivci, skupiny, organizace) angažované v dané evaluační situaci, neboť mohou být prováděným evaluačním šetřením či jeho závěry přímo či nepřímo dotčeny [ROSSI (et al.), 2003]. Z překladu termínu i předložené definice je patrné, že na průběhu i výsledku evaluace mají tyto subjekty rozličné explicitní i implicitní zájmy, obzvláště mají-li na ně výsledky evaluačního šetření zásadní dopady.

Do výčtu zainteresovaných stran, které mají určité vazby k evaluovanému subjektu, náleží:

Iniciátoři - zájemci, kteří vyvolali poptávku po uskutečnění projektu;

Sponzoři - subjekty, které financují či zajišťují další potřebné zdroje pro fungování daného evaluandu;

Vedoucí - osoba odpovědná za řízení a výsledky příslušného projektu / procesu / programu;

Administrátoři - exekutivní správci daného evaluandu, zpravidla bez rozhodovacích pravomocí;

Klienti - oficiální příjemci výstupů daného evaluandu;

Beneficienti - reální příjemci (i nepřímí) výhod fungování daného evaluandu;

Zadavatelé - rozhodovatelé a odpovědné osoby za uskutečnění evaluace;

Evaluátoři - autoři evaluačního designu, realizátoři evaluačních aktivit a zpracovatelé výsledků.

Zainteresované strany uvedené ve výčtu se vždy vyskytují v každém evaluačním šetření. Možné je také vzájemné kumulování jednotlivých rolí (např. iniciátoři a sponzoři), přičemž v některých případech dokonce jednotlivé zainteresované strany mohou být svými podmnožinami (např. klienti a beneficianti). Identifikace zainteresovaných stran probíhá zpravidla již v prvotních fázích evaluačního projektu. Při přípravě designu evaluačního šetření je třeba upozornit evaluační tým na potřebu ostražitosti před manipulativními technikami vlastního prosazování. Z důvodu potenciálního nátlaku je žádoucím opatřením připravit metodologii šetření tak, aby byla v maximální možné míře rezistentní vůči zkreslením a vychýlením, která mohou být způsobena případným prosazováním zájmů jednotlivých zainteresovaných stran. Vydefinování rolí, respektovaných hodnot, vlivu a předpokládaných zájmů jednotlivých zainteresovaných stran je provedeno zpravidla nejprve na teoretické úrovni a na základě praktických zkušeností ještě před zahájením realizace evaluačního šetření. Ve vztahu k evaluovanému subjektu je samozřejmě posuzována také zainteresovanost a objektivita evaluačního týmu. Následně je zjišťování zájmů zakomponováno přímo do designu evaluačních aktivit ve formě kontrolních a ověřovacích aktivit.

2.3.3 Role evaluátora

Jak již bylo popsáno výše, evaluátor (ať jedinec, či celý evaluační tým) je centrálním bodem a klíčovým elementem celého evaluačního projektu. Evaluátor odpovídá za komunikaci se zadavatelem a dalšími zainteresovanými stranami, za řízení evaluačního týmu, za sestavení designu evaluačních aktivit, za realizaci evaluačního šetření, za analýzu dat a zpracování výsledků, za prezentaci a předání výsledků, případně i zpětné vazby. Důvěryhodnost evaluačního šetření se odvíjí od jeho kompetencí a profesionality. Kromě nároků na odbornost, kvalifikaci a praktické zkušenosti, jsou kladeny také vysoké nároky na jeho sociální dovednosti nezbytné pro jednání se zainteresovanými stranami. Mezi očekávané kvalifikační předpoklady patří teoretické znalosti a praktické dovednosti z odvětví společenskovedního výzkumu (tzn. sociologického, ekonomického, marketingového atp.). Dále je vítána praktická zkušenost s procesem auditování, s výzkumnými technikami, metodami a s různými typy výzkumných šetření. Aby byl proces evaluace zvládnut co nejefektivněji, je při sestavování týmu třeba vhodně volit zdroje dle velikosti, složitosti, typu a zaměření evaluovaného subjektu, postupovat v souladu s cíli a rozsahem evaluačních aktivit a v neposlední řadě citlivě reagovat na to, jak evaluand vnímá roli a potenciální dopady prováděných evaluačních aktivit.

Při personálním řízení vícečlenného evaluačního týmu je navíc žádoucí citlivě přidělovat role a úkoly jeho členům s ohledem na individuální profesní specializaci, sociální dovednosti a osobnostní charakteristiky. U evaluátora se střetávají zájmy zainteresovaných stran. Při plnění svého úkolu se může potýkat s ohledem na charakteristiky a dopady evaluačních šetření s konfliktními, citlivými i nátlakovými situacemi. Kvalitní evaluátor by měl kromě manažerských dovedností řídit projekt, evaluační tým i dodržování postupů disponovat níže uvedenými sociálními dovednostmi a schopnostmi na profesionální úrovni:

- citlivost k osobám, prostředí a specifikům evaluovaného subjektu;
- zodpovědný a etický přístup;
- empatie, diplomacie a taktnost při jednání;
- pozornost a vnímavost k prostředí, činnostem, reakcím a situacím;
- rozhodnost a schopnost stanovovat priority;
- objektivita - dovednost udržet si nezbytný odstup a ověřovat relevanci;
- flexibilita a kooperativita s ohledem na potřeby a vývoj evaluačního šetření.

Praktickou oporu a základní rámec poskytují evaluátorům v této oblasti evaluační standardy a etický kodex (více viz kapitola 3.6 *Evaluační standardy a etický kodex*).

Při přípravě evaluačního designu je žádoucí, aby jednotlivé subjekty zapojené v evaluačních procesech měly i ve svém vlastním zájmu vytvořeny mechanismy, které jim umožní systematicky získávat a vyhodnocovat zpětnou vazbu o své vlastní činnosti (tzn. autoevaluace evaluátorů).

2.3.4 Období realizace

Jak již bylo uvedeno výše, závisí na zadání a časových možnostech, jak bude evaluační design nastaven. Subjekt lze z hlediska času sledovat a evaluovat jednorázově (tzv. base-line šetření), nebo ve více časových okamžicích - před zahájením, v průběhu, v pravidelných periodách, po ukončení (tzv. longitudinální šetření). Z hlediska časové osy průběhu je uskutečnění evaluačních aktivit pro subjekt důležité zejména ve třech klíčových etapách - před samotnou implementací, pro ověření fungování všech či dílčích procesů a po ukončení. Od každého období realizace jsou očekávány jiné druhy výstupů. V důsledku toho se toto rozdělení promítá také do tvorby designu evaluačních aktivit i do volby evaluačních metod a technik.

Předimplementační fáze - ex ante evaluace

Pokud se evaluand nachází v období předimplementační fáze, orientují se evaluační aktivity na dva hlavní směry.

Prvním záměrem může být otestovat v etapě ještě před samotnou implementací v rámci pilotního provozu funkčnost, efektivitu, správnost systémového nastavení či připravenost daného evaluandu. Jako příklad může posloužit stav, ve kterém má organizace připravenou nabídku nové služby. Všechny dílčí aktivity uvedené v projektu byly provedeny, nicméně je i přes to s ohledem na potenciální rizika, nevratnost po spuštění a reálné dopady žádoucí komplexní nastavení a jeho spolehlivost nejprve prověřit. A právě v tomto případě využije organizace evaluační šetření ještě dříve, než službu nabídne celému portfoliu potenciálních zákazníků. Spustí službu pouze do omezeného pilotního provozu určeného pro vybranou cílovou skupinu nebo pouze pro její část. Pilotní provoz je bedlivě monitorován

a vyhodnocován, aby mohla být přijata příslušná opatření ještě v předimplementační fázi.

Druhý směr je více orientován na postoje a přístup zainteresovaných stran, které evaluand formují a zároveň jsou jím ovlivňováni. Za tímto účelem je prováděna tzv. analýza potřeb (angl. *needs assessment*), kterou Rebeca Reviere se svými kolegy (1996) vymezili pro účely evaluačních aktivit velmi výstižně již na konci 90. let 20. století jako způsob zjištění rozdílu mezi reálným a ideálním stavem reflektovaným pomocí konkrétních hodnot, jež jsou danými zainteresovanými stranami sdíleny [Needs Assessment : A Creative and Practical Guide for Social Scientists, 1996]. Strategicky nejvhodnější etapou pro tento typ analýzy je opět předimplementační období, přestože lze analýzu potřeb využívat jako zdroj informací i ve fázích následujících - zejména před zaváděním plánovaných změn, při významných úpravách či při stoupajícím napětím u zainteresovaných stran. Pro zjišťování jsou využívány evaluační postupy, metody a techniky. Jako praktický příklad může být opět využita modelová situace plánování spuštění nové služby. Realizátoři si kladou různé otázky směřující k identifikaci potřeb a zjištění očekávání zainteresovaných stran. Pro ukázkou lze mezi nimi uvést následujících pět vzorových, se kterými je možné se v praxi běžně setkat. Jak bude služba zákazníky přijata? Podaří se nám naplnit jejich očekávání? Uvítají zákazníci službu jako potřebnou, nebo ji budou vnímat jako nadměrně nadstandardní? S jakými překážkami se můžeme u zájmových skupin potýkat? Jak bude reagovat konkurence? Právě při hledání odpovědí na tyto a podobné otázky se používají různé metody a techniky vedoucí k identifikaci potřeb i očekávání. Nejvýraznější přínos evaluačních aktivit spočívá nejen v jejich identifikaci, zmapování a popisu, ale také ve vyhodnocení disproporce mezi potřebami a preferencemi.

Realizační fáze - průběžná evaluace

Průběžné evaluace jsou prováděny až v etapě následující - v realizační fázi. Data a podklady získávané pro analýzu a hodnocení jsou pořizovány z procesů konaných v právě probíhajícím reálném provozu. Průběžné evaluace mají zpravidla formativní charakter, jelikož identifikují slabá místa a zároveň přináší konkrétní náměty na zavedení účinných opatření, jež mají umožnit efektivnější řízení a fungování daného procesu. Ohniskem průběžných evaluací jsou aktuálně používané způsoby, postupy, metody a praktiky, které jsou při realizaci používány a k dosahování

cílů zapojované. U prezentací výsledků spojených s průběžnou evaluací je možné setkat se s nežádoucím jevem, kdy bývají evaluační zprávy naplněny výčtem nedostatků, slabých míst, rizikových faktorů a konfliktních oblastí, aniž by byla vyhodnocena jejich významnost a dopad na funkčnost v relaci celého procesu, potažmo celého evaluandu. Takto předkládané výstupy neposkytují symetrické výsledky, neboť průběžné evaluace v mnoha konkrétních situacích zvýrazňují negativní jevy, příp. dílčí průběžně se měnící a neucelené výsledky, které se vyskytují v průběhu realizace. Zatímco celkovým výsledkům, standardně vykonávaným a funkčním procesům nevěnují úměrnou pozornost a zanedbávají smysluplné zaměření se především na funkční prvky sledovaných procesů.

Vyhodnocení výstupů - evaluace ex post

Projekty zaměřené na vyhodnocení výsledků, výstupů a případně i dopadů jsou nejpoptávanějšími a zároveň nejtradičnějšími typy evaluačních aktivit (více viz kapitola 2.4 *Evaluační metody a techniky*). Celkové zhodnocení a změření úspěšnosti je standardní součástí moderního managementu. Tento typ evaluačních šetření se zaměřuje primárně na popis, exploraci a zhodnocení změn, které nastaly v důsledku působení evaluandu. Ex post evaluace je ohraničena buďto obdobím (např. roční zhodnocení fungování organizace), nebo dokončením projektu, etapy, fáze či činnosti (např. ukončení poskytování určité služby). V rámci dizertační práce je termín *výsledky* spjat se změřenými hodnotami, provozními informacemi, dosaženými cíli a s vyhodnocenými daty. Termín *výstupy*, časově chronologicky navazující, je používán ve významu aplikace poznatků, přijetí opatření a provedení změn v návaznosti na výsledky vyplývající z evaluačních aktivit. Nejproblematičtější prokazatelný termín *dopady* zahrnuje měření pozitivních i negativních změn spojených s působením daného evaluandu. Evaluace dopadu se navíc zaměřují na dlouhodobě udržitelné efekty vyvolané daným subjektem, u nichž musí být jednoznačně prokázán jejich vliv.

2.4 Evaluační metodiky a techniky

V průběhu evaluace je patrná snaha o to, aby se proces získávání podkladů (důkazů) a jejich vyhodnocení přiblížilo formalizovaným postupům, které se vyznačují zejména systematičností, kontrolovatelností (přezkoumatelností)

a vyloučením, či alespoň podstatnou redukcí, subjektivismu. Evaluační tým usiluje o získání validních a reliabilních výsledků. Validita potvrzuje, zda jsme použitými nástroji skutečně testovali očekávaný jev, příp. proměnnou, a míra reliability určuje, zda použitý nástroj či technika měření vykazují spolehlivost při opakovaném měření, tedy do jaké míry jsou přesné. V evaluačních šetřeních se tato snaha projevuje aplikací principů vědeckého výzkumu, respektive zejména metod a technik využívaných ve společenskovědním výzkumu. Výstupy evaluačních šetření vychází z víceúrovňové analýzy a jejich postupy mají transdisciplinární charakter napříč společenskovědními a statistickými obory. Evaluační aktivity kladou akcent na externí validitu (tzn. využitelnost výsledků), použité metody jsou tedy voleny dle situační potřeby, včetně jejich simultánního použití. Kapitola představuje výběr klíčových evaluačních metodik a technik používaných v praxi, jejichž prvky nebo principy se promítají do evaluační metodiky navržené v rámci dizertační práce.

2.4.1 Evaluační metodiky

V soudobé praxi hovoří evaluační specialisté o pluralitě forem prováděných evaluací, jelikož se v nabídce evaluačních metodik objevuje několik desítek evaluačních přístupů - například participativní, kolaborativní, zplnomocňující, counterfactual evaluace, teorií vedené a další. Jejich představení a vymezení však není předmětem této dizertační práce. Níže jsou stručně popsány pouze ty evaluační metodiky, na jejichž tradici navazuje (cílené, utilitární, rozhodovací) nebo se vůči ní spíše vymezuje (explorační, rezponzivní) metodika aplikovaná v rámci projektu dizertační práce. Popisy vychází zejména z podkladů zpracovaných od výše evaluačního experta Jiřího Remra, který se analýzám a klasifikaci metodik věnuje [REMR, 2013].

Cílené evaluace

Přístup cílených evaluací (angl. *goal-based evaluation* či *objectives-oriented evaluation*) přinesl do oboru během 30. let 20. století Ralph Tyler, evaluátor vzdělávacího systému ve Spojených státech amerických. Původním dílem představujícím koncept cílených evaluací je publikace přímo od Ralpha Tylera *Basic Principles of Curriculum and Instruction* (1949 a 2013), nicméně vymezení a popis základních principů je také přehledně zpracovaný v rámci pojednání *Objectives-based Evaluation* (2005). Přístup orientovaný na porovnávání vytčených cílů s realitou byl

v dosavadní evaluační praxi založené na opakovaném provádění standardizovaných znalostních, kognitivních a výkonnostních testů revolučním řešením. Původní testy sloužily primárně k individuální diagnostice žáků a ke srovnávacím meziregionálním studiím. O efektivitě, funkčnosti a nastavení programů však již tak komplexně a objektivně nevypovídaly. Na tento nedostatek zareagoval Ralph Tyler tím, že jako praktické řešení začal používat metodologii cílených evaluací, jejíž hlavní doménou je obecný postup charakteristický tím, že k předem definovaným cílům (tj. očekávaným výstupům) jsou v rámci provádění evaluačního šetření přiřazovány skutečně dosahované a empiricky ověřitelné výsledky, přičemž oba typy informací jsou následně porovnány [REMR, 2010, s. 55]. Typickou evaluační otázkou může být například: *Dosahuje management informačních služeb stanovených cílů a zvyšuje se úroveň v souladu s nastaveným plánem?* Proces cílených evaluací se skládá ze sedmi chronologicky navazujících etap:

1. Stanovení obecných cílů
2. Rozklad na dílčí cíle, jejich klasifikace a kvantifikace
3. Definování cílů v měřitelných jednotkách, nastavení metriky
4. Vyhledání situací, v nichž může být plnění cílů prokazatelně sledováno a měřeno
5. Příprava designu evaluačních aktivit
6. Sběr dat prokazujících výkonnost subjektu
7. Srovnání získaných výsledků se stanovenými obecnými cíli či nastavenými normami

Rozvoji přístupu, zdokonalování metodologie a upřesňování klasifikace po odkazu Ralpha Tylera se věnovali další nástupci z řad evaluačních specialistů. Úspěšnost přístupu je nejvíce patrná z faktu, že základní principy cílených evaluací jsou až dosud hojně uplatňovány, nebo je z nich minimálně vycházeno, v evaluačních šetření zadávaných federální vládou USA a do určité míry i u projektů zadávaných Komisí EU. V organizacích je na obdobném principu založeno hodnocení pracovního výkonu MBO (angl. *management by objectives*). Pro evaluační aktivity v oblasti managementu informačních služeb jsou v rámci dizertačního projektu využity základy právě z této metodiky.

Mezi přednosti metodiky patří, že je na úrovni sumativní evaluace poměrně snadno proveditelná dokonce i formou interního evaluačního šetření. Zainteresované strany směřuje prostřednictvím poukázání na disporci očekávání s reálným stavem

k aktualizaci a validaci původních záměrů a cílů. Použité srovnávací metriky navíc usnadňují vedoucím pracovníkům další rozvoj managementu a také následné kontinuální měření progresu, případně benchmarking. Jinak jsou zainteresované strany v této metodě upozaděny na úkor tzv. tvrdých dat. Na individuální hodnotové postoje, vlivnost, svobodné rozhodování a jednání zainteresovaných stran není brán zřetel. Významnou slabinou metodiky je ještě to, že nereflektuje situační kontext a pomíjí nezamýšlené dopady, které mohou daný subjekt i výstupy výrazně modifikovat.

Explorační evaluace

Zavedením přístupu exploračních evaluací (angl. *goal free evaluation*) do odborné praxe reagoval na přelomu 60. a 70. let 20. století evaluátor Michael Scriven na nejzávažnější výtky k cíleným evaluacím. Nejen metodologii, ale také koncept rozdělení evaluandu na věcný základ a přidanou hodnotu zapracovali editoři do publikace *Educational Evaluation: Theory and Practice* (1973). Pomocí metod cílených evaluací dokáží přesně odpovědět, do jaké míry byly naplněny stanovené cíle, ale vůbec neberou v potaz jejich nezamýšlené působení a důsledky. Přístup Michaela Scrivena řeší tuto slabinu tím, že nejen že odmítá pevnou danost cílů, ale navíc je v procesu evaluace staví do pozice hodnocených atributů. Tato podmínka pomáhá zabránit jednosměrné akcentaci a koncentraci pozornosti na omezenou část celé problematiky. V souladu s tímto principem ani evaluátor samotný nemá znát cíle daného evaluandu, aby jimi nebyl ovlivněn a nezpůsobil tak vychýlení výsledků. Evaluátor by měl nezávisle a objektivně sledovat veškeré výstupy a ty evaluovat, díky čemuž má tato metodika lepší předpoklady pro zachycení vedlejších i neočekávaných důsledků evaluandu. Evaluační otázka pro tuto metodologii hledá nové možnosti stávajícího řešení a může znít: *V jakých oblastech informačních služeb je prostor pro úsporu finančních prostředků?* Provedení explorační evaluace se skládá ze čtyř hlavních fází:

1. Analýza posuzovaného evaluandu a prostředí, ve kterém se nachází
2. Příprava designu evaluačních aktivit
3. Sběr dat
4. Formulace závěrů

Explorační evaluační přístup je nejefektivnější při identifikaci výsledků a výstupů. Pro měření dopadů již jeho využitelnost klesá. V praxi je metoda vhodná pro evaluace různých intervenčních programů, kontroverzních projektů a veřejných

politik v raných etapách. Autor inovativně usiloval o průběžné začleňování exploračních evaluací již do procesu přípravy a implementace intervenčních programů, nikoli pouze do etapy po dokončení. V oblasti managementu informačních služeb platí určitá pravidla a zákonitosti, bez jejichž znalosti je náročné cokoli z této agendy hodnotit. Souběžně je třeba dodržovat určité legislativní či normativní standardy související s informačními činnostmi, které nezohledňují situační kontext ani v určitých oblastech neposkytují prostor pro zainteresované strany a jejich zájmy. Z těchto důvodů je pro oblast managementu informačních služeb metodika využitelná pouze v omezené míře, a to pro agendu, jejíž nastavení je plně v kompetenci vedení daného subjektu. Mezi příklady lze uvést komunikační strategie, business intelligence či řízení zkvalitňování informačních služeb. V těchto a dalších oblastech lze prostřednictvím evaluačních aktivit identifikovat potenciál pro rozvoj subjektu. Na pomoc může využít informace, které ukazují, jak je problematika vnímána z pohledu různých zainteresovaných stran, které by běžně nebyly k inovativním a rozhodovacím procesům vůbec přizvány.

Mezi přednosti metodiky patří, že akcentuje vstupní nezávislý přístup evaluátorů a není ovlivněna postupy, které jsou stanoveny cíli evaluandu. Mapuje postoje, zájmy a vliv jednotlivých dílčích zainteresovaných stran a zároveň umožňuje vzájemné propojení metodiky s cílenými evaluacemi. Na druhou stranu vede tento přístup k rozdílné relevanci zjištěných výsledků právě v souvislosti s vnímáním zainteresovaných stran, které poskytují evaluačnímu týmu data a informace v různé míře a kvalitě. Nejsilnější stránkou metodiky také není stanovování kritérií hodnocení, vzhledem k tomu, že nad nimi vyžaduje mezi zainteresovanými stranami konsensus. S ohledem na primární očekávání od evaluačních aktivit je významnou slabinou metodiky také skutečnost, že do procesu nejsou zapojeni také rozhodovatelé a zadavatelé. Získané výsledky a výstupy pak mohou vykazovat nižší míru utility.

Responsivní evaluace

Metodiku responsivních evaluací (angl. *responsive evaluation*) začal v odborné praxi uplatňovat od 80. let 20. století evaluátor Robert Stake, který navázal přístupem responsivních evaluací na tradici evaluací cílených. Metodika je popsána například v publikaci *Standards-Based and Responsive Evaluation* (2004). Zvýšený akcent oproti cílům samotným však metodika věnuje spíše obecnějším podmínkám a okolnostem evaluandu. Při evaluačních aktivitách je nutné zaměřit pozornost

na klíčové procesy, pomocí nichž je zajišťováno naplňování cílů, a také na standardy, na základě kterých je evaluand posuzován. Principy responsivní metodiky požadují od evaluátora vysokou míru vnímavosti vůči subjektům zapojeným do procesu evaluačních aktivit, konkrétně k zájmům nejvíce dotčených zainteresovaných stran. Nově je tedy intenzivnější pozornost zaměřena na administrátory, klienty a beneficienty. Důležitým specifickým znakem senzitivní evaluace je také uplatňování primárně kvalitativních metod, jejichž využití se promítá do celého evaluačního procesu až k samotným závěrům, jejichž validita se odvíjí od toho, do jaké míry jsou dosažené závěry akceptovány konsenzem důležitých zainteresovaných stran. Tím je responsivní evaluace přesunuta do zcela opozičního postavení vůči evaluačním cílům. Evaluátor funguje mezi jednotlivými zainteresovanými stranami jako mediátor jejich zájmů.

Responsivní evaluace nemají předem stanoven pevný design a dalšími kroky reagují evaluátoři na předchozí zjištěný stav. Design je tedy budován průběžně na základě aktuálních potřeb, nejbližší relace a dílčích poznatků či závěrů. Evaluační otázka, na kterou pomůže metodika responsivních evaluačních aktivit nalézt odpověď, může být například: *Jak jsou přijímány a vnímány změny v managementu informačních služeb uvnitř organizace a jaké dopady to má na komunikaci s klíčovými zákazníky?* Responsivní evaluace se skládá z těchto hlavních fází:

1. Vstupní diskuze se zainteresovanými stranami
2. Vymezení samotného zaměření, smysl, účel a poslání evaluandu
3. Zmapování a popis aktivit (činností, procesů, aktérů)
4. Konceptualizace dílčích problematických oblastí
5. Stanovení potřeby konkrétních podkladů
6. Příprava designu evaluačních aktivit
7. Analýza, posuzování a vyhodnocení výstupů šetření

Typ responsivních evaluací je vhodný pro analýzu subjektu, v němž mají zainteresované strany vysoký vliv na rozhodování a značné zájmy na jeho výsledcích. S ohledem na mediátorskou roli mohou být značně přínosné také v prostředí s komunikačními bariérami, konflikty zájmů a s informační uzavřeností. Pro oblast informačního managementu je responsivní přístup využitelný u agendy, jejíž nastavení je v kompetenci rozhodujících pracovníků. Jedná se například o oblast externí komunikace a informační strategie v rámci mikrookolí, jinak není v případě evaluační metodiky uplatněna a princip postupného nastavování designu představuje vyloženě protichůdný přístup.

Mezi přednosti responzivního přístupu patří jeho výborné přizpůsobení aktuálnímu stavu a kontextu posuzovaného subjektu. Responzivní design je velmi flexibilní a poskytuje odpovědi různým zainteresovaným stranám. Jako benefit lze v některých případech označit také zdvojená role evaluátora, který plní souběžně i mediátora, což umožňuje zprostředkovávat důležité informace napříč realizačním týmem a zainteresovanými stranami.

Zdvojená role je spojena také s určitými negativy - úspěšnost evaluačních aktivit je závislá na ochotě a aktivní účasti všech zainteresovaných stran, s čímž je spojena ještě jedna slabina. Kvůli intenzivnímu zapojení zájmových skupin mohou responsivní evaluace vést k méně objektivním závěrům a také mohou být na úkor měření výsledků příliš detailně zaměřené na nastavování evaluačního designu.

[STAKE, 2004]

Utilitární evaluace

Utilitární přístup k evaluacím (angl. *utilization-focused evaluation*) zavedl do oboru jako samostatnou metodiku jeden ze dvou nositelů dvou nejvýznamnějších evaluátorských ocenění (tzn. Alva and Gunnar Myrdal Award a Paul F. Lazarsfeld Award), Michael Quinn Patton, na konci 70. let 20. století. Komplexní popis procesu je zpracovaný například v publikaci *Utilization-Focused Evaluation* (c2008). Kritérium utilitarity je jedním z obecných principů evaluací, které tvoří mimo jiné jednu z částí etického kodexu. Michael Quinn Patton ve své metodice učinil z kritéria využitelnosti a užitečnosti jádro celého evaluačního šetření. To je řízeno v úzké interakci s klíčovými zainteresovanými stranami, které budou na základě výsledků a výstupů činit určitá rozhodnutí a přijímat nápravná či preventivní opatření. Pro rozhodování a přijímání opatření potřebují odpovědné zainteresované strany relevantní, spolehlivé a využitelné podklady s výsledky podložené daty, které jim dobře zacílené a kvalitně zpracované evaluace mohou poskytnout. Obdobně důležité je, aby byly výsledky provedených evaluačních aktivit srozumitelné a akceptovatelné pro příjemce. Nežádoucím stavem je, aby byly odkládány pro neadekvátní či nepragmatické zpracování výsledků, případně dokonce kvůli jejich nepochopení.

Proto metodika koncentruje značnou pozornost na externí validitu, klade si dotazy typu: *Jaké procesy v rámci managementu informačních služeb je nutné přenastavit, aby byly služby poskytovány v kratších limitech?*, a je složena z následujících etap:

1. Identifikace primárních uživatelů
2. Specifikace využití výsledků získaných prostřednictvím evaluace
3. Stanovení evaluačních otázek
4. Příprava evaluačního designu
5. Ověření souladu navrženého evaluačního designu s primárními zainteresovanými stranami
6. Sběr, analýza, vyhodnocení a interpretace dat

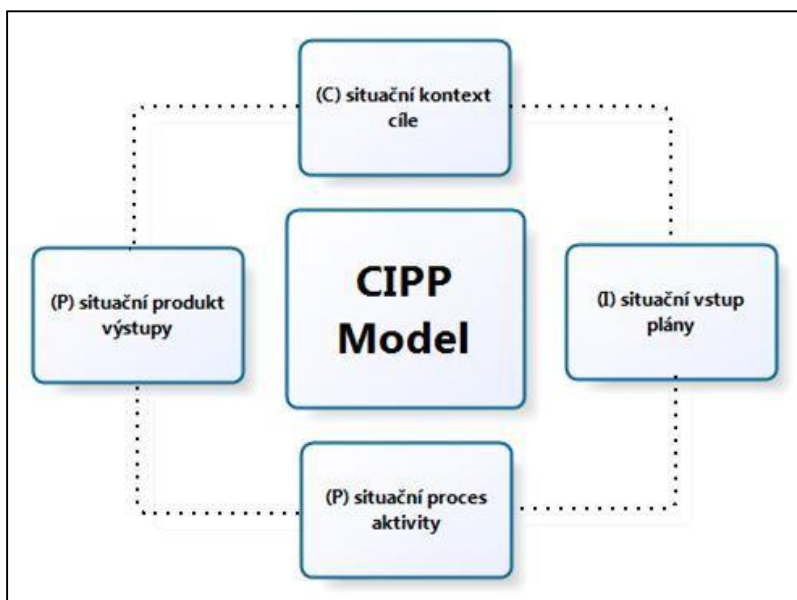
Uplatnění utilitární metodiky je široké. Často se prolíná a kombinuje s další metodikou dle potřeb a podmínek prostředí, jak je v praxi běžné. Vhodnými oblastmi pro využití tohoto typu evaluací jsou korporátní prostředí a management, v nichž potřebují rozhodovatelé relevantní data a podklady pro svou pragmaticky zaměřenou činnost. Navíc prostřednictvím evaluačních aktivit dochází k vyjasnění pozic a odargumentování záměrů i očekávání jednotlivých zainteresovaných stran. Pro evaluaci managementu informačních služeb je metodika důležitá zejména na úrovni řízení jako zdroj inspirace a zajímavých údajů zpracovaných do strukturovaných a ucelených rozhodovacích podkladů. V dizertační práci bude tento přístup propojen v souladu potřebami získat informace jak o věcném základu subjektu a plnění jeho cílů, tak snahou o navnámání postojů a míry zapojení zainteresovaných stran.

Předností utilitárních evaluací je snaha přinášet evaluandu prakticky využitelnou zpětnou vazbu a zpracovat vstupní podklady pro formativní rozvoj. Pro klíčové zainteresované strany je vysoce relevantním zdrojem informací. S ohledem na metodologickou otevřenost je možné kombinovat utilitární evaluační aktivity s ostatními evaluačními metodikami. Mezi slabinami musí být zmíněny vysoká relativita evaluačních výstupů a riziko zkreslení výsledků, které je spojené s nevyvážeností jednotlivých zainteresovaných stran i jejich zájmů. Účelová orientace utilitární evaluace může vést k zúženému, nebo povrchnímu zaměření a důsledkem může být opomenutí důležitých, ale aktivně neřešených nebo obtížně řešitelných oblastí. Možnost univerzálního využití metodiky omezuje individualizovaný charakter

evaluačních studií, které nejsou v případě utilitárních evaluací snadno zobecnitelné. Vyskytují se spíše ve formě modelových případových studií.

Rozhodovací evaluace

Rozhodovací evaluace (angl. *decision-oriented evaluation*) přinesl a vymezil Daniel Sufflebeam se svým týmem na přelomu 60. a 70. let 20. století. Tento manažersky orientovaný evaluační přístup je podrobně popsán například v publikaci *Evaluation Theory, Models, and Applications* (2007) a vyskytuje se také pod akronymem CIPP (angl. *Context, Input, Process and Product*) - situační kontext, vstup, proces a produkt (viz Obr. č. 3 Model CIPP).



Obr. č. 3 Model CIPP [vlastní schéma dle STUFFLEBEAM; SHINKFIELD, 2007]

Vznik byl motivován potřebou administrátorů evaluandu vymezit milníky a sumarizovat typy rozhodnutí, která je třeba v průběhu vývoje daného subjektu učinit ze strany kompetentních osob. Manažerské zásahy a rozhodnutí jsou nezbytné v projektových fázích - plánování, tvorby koncepce a struktury, implementace a výstupu. Rozhodovací evaluace připravují kompetentním osobám sumarizované podklady sestavené na základě výsledků evaluačních šetření. Sám Daniel Stufflebeam, zabývající se primárně evaluacemi vzdělávacího systému obdobně jako například další významný evaluátor Ralph Tyler, vymezuje tento přístup jako proces podrobného popsání, důkladného získávání a výsledného poskytování užitečných informací pro posouzení možných alternativ pro manažerské rozhodování.

Rozhodovací evaluace hledají odpovědi na otázky podobné této: *Je efektivní pokračovat ve stávajícím managementu informačních služeb, nebo je potřeba změna?* Zároveň přináší detailní přehled o průběhu a kalkulaci evaluačních aktivit, které autor jednoduše rozčleňuje na následující hlavní etapy:

1. Vymezení cílů evaluace
2. Příprava evaluačního designu
3. Analýza získaných informací
4. Reportování výsledků

Uplatnění rozhodovacích evaluací je přínosné zejména pro manažersky orientované prostředí. Hlavní přidanou hodnotou je doporučení s preferovanou volbou pro rozhodnutí s provázáním na finanční náklady a potenciální zisky a ztráty spojené s danou volbou. Vhodné subjekty pro tento typ evaluací představují veškeré projekty, izolovaně probíhající procesy a management subjektů jako celek. Závěrečné evaluační zprávy jsou určeny výhradně pro potřeby rozhodovatelů. Evaluátoři v nich předkládají striktně účelné a sumativně orientované výsledky, které jsou detailně provázané s rozhodovacími procesy a naopak očištěné od dalších, z manažerského pohledu nadbytečných a nevyužitelných, informací. Pro detailní a hloubkovou evaluaci konkrétního subjektu je využití této metodiky vhodné za předpokladu, že budou evaluační aktivity prováděny, a výsledky s doporučeními zpracovávány, informačním specialistou, který je schopen odborně zmapovat kontext a provázanost jednotlivých prvků. V rámci dizertačního projektu bude z modelu CIPP částečně využit princip zmapování evaluovaných oblastí. Potenciál rozhodovacích evaluací nelze v evaluační metodice sestavené v rámci dizertačního projektu plně uplatnit, ač je pro cílovou skupinu malých a středních podniků vhodným nástrojem z důvodu pragmatického zacílení projektu, rychlosti zpracování evaluace a využitelnosti jejích výstupů. Metodika připravená pro evaluační šetření v oblasti managementu informačních služeb v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb má spíše rámcový standardizovaný záběr a obecnější formativní charakter. Vzhledem k tomu, že se nezaměřuje na detailní zmapování konkrétního subjektu a na zahrnutí veškerých jeho specifík do hodnocení, nebyla by schopna kvalitativní požadavky modelu CIPP naplnit. Předností rozhodovacích evaluací je jejich zacílené, specifické a detailní zaměření na daný subjekt. Precizně připravený a na manažerskou využitelnost orientovaný design evaluačních aktivit přináší, ve srovnání s ostatními typy evaluací, nadstandardně relevantní výsledky kompetentním osobám, pro něž jsou konstruovány.

Z hlediska přípravy designu evaluačních aktivit se jedná o náročnou a důležitou součást procesu, jelikož se jedná o klientsky zaměřenou evaluaci, od níž jsou očekávány vysoce relevantní a užitečné výsledky včetně daty podložených doporučení. Mezi slabiny je třeba zmínit zúženou perspektivu evaluačních aktivit a jejich výsledků z důvodu striktně vymezeného zadání. Ne vždy má zadavatel zájem o předložení všech potenciálních alternativ, které by zahrnovaly veškerá specifika a zajímavosti daného evaluandu. Problematickou oblast mohou představovat také náklady na provedení evaluace, jejichž výše se odvíjí od struktury a komplexnosti evaluačního designu, sběru a analýzy relevantních dat. Potenciální náročnou či dokonce konfliktní situaci může představovat provázání navrhovaného řešení s ekonomickými dopady a očekávanými ukazateli. Ne každý evaluátor dokáže předložit spolehlivou prognózu budoucího vývoje navíc v souladu s očekáváními zainteresovaných stran. Rozhodovací evaluace se, s ohledem na citlivost zprostředkovaných dat, zpracovávají výhradně ve formě individuálních a zpravidla neveřejných případových studií.

[STUFFLEBEAM ; SHINKFIELD, 2007]

2.4.2 Evaluační techniky

Pro sběr dat a získání informací potřebných pro splnění cílů a zadání evaluačního šetření je využívána kombinace nástrojů, které jsou souborně označovány jako evaluační techniky. Pro evaluační techniky jsou typické tři charakteristiky. V první řadě jsou v průběhu evaluačního šetření nezřídka kombinovány kvantitativní a kvalitativní formy. Za druhé jsou evaluace ve srovnání s jinými typy společenskovedních šetření nadstandardně komplexní - do evaluačního šetření je jako zdroj dat zapojeno několik zainteresovaných stran, získávaná data jsou důsledně prověřována a kontrolována jinými technikami a výběr technik se flexibilně přizpůsobuje nejen účelu, ale i vývoji a aktuálním potřebám evaluačního projektu, což rozhodně není běžným standardem ostatních typů společenskovedních šetření. Třetím znakem je, že se během evaluačního šetření používají techniky z různých vědeckých oborů i soudobé praxe. Není ojedinělým jevem, že jsou v rámci jednoho šetření efektivně zkombinovány techniky z ekonomických, statistických, sociologických, psychologických a marketingových výzkumných praktik.

Technik používaných v rámci evaluačních šetření je nespočet a prokazují výraznou metodologickou rozmanitost. Níže jsou proto rozděleny do čtyř

skupin - základní a nejčastěji používané techniky v rámci evaluačních šetření, podpůrné nástroje, techniky vhodné pro evaluační šetření managementu informačních služeb a v úplném závěru ukázka z výčtu dalších komplexních a doplňkových technik.

Základní a nejčastěji používané techniky

Mezi základní a nejčastěji používané techniky kvantitativní formy patří dotazníková šetření, znalostní testy (pre- i post-), výkonnostní testy, pozorovací check-listy a sekundární analýza dokumentů (např. příruček, statistik, archivovaných záznamů, výročních zpráv atp.). Kvantitativní sběr dat zahrnuje sledování frekvencí, sestavování pořadí, vyhodnocování podílu zastoupení a zpracování dalších statistických údajů ohledně evaluovaného subjektu. Přináší reprezentativní zobecnitelná zjištění, která jsou navíc snadněji porovnatelná a sumarizovatelná. Kvalitativně orientované techniky naopak vedou k detailnímu a přirozenému popisu problému, chování či událostí. Zároveň mohou přinést otevřený subjektivní popis vnímání, názorů, zkušeností, postojů a hodnot stakeholderů k dané problematice. Mezi základními zahrnují tyto techniky individuální a expertní rozhovory, focus groups, dotazníková šetření s otevřenými otázkami, zúčastněná pozorování, analýzy případových studií a obsahové analýzy záznamů, korespondence, časopisů, článků, zápisů z porad a publikovaných i interních dokumentů. [Evaluation methods : tip sheet, cit. 2015-04-15]

Podpůrné nástroje evaluačních technik

Základní podpůrný nástroj využívaný pro dílčí vyhodnocování představují statistické výpočty, které jsou do oblasti společenskovedního výzkumu a evaluačních šetření vypůjčené z oboru matematika a statistika. Používají se ke zpracování kvantitativních forem šetření (kromě šetření úplných), např. k vyhodnocení dotazníkového šetření, obsahové analýzy, výstupů z monitoringu atp. Statistické metody mohou být kromě primárně získaných dat (tzn. dat získaných od vybraných zdrojů přímo v terénu pro účel aktuálního evaluačního šetření) užitečně uplatněny také pro zpracování dat sekundárních (tzn. již existujících dat z dříve realizovaných výzkumů či evaluací - např. z databází ČSÚ, OECD atp.) tak, aby byly využitelné (např. ke srovnání či zacílení na kritické oblasti) v rámci aktuálně prováděného evaluačního šetření. Statistické výpočty nepředstavují základní techniku sběru dat, ale nadstavbový nástroj pro práci se získanými daty z provedených šetření.

Prostřednictvím statistických postupů jsou proměnné převedené na číselné hodnoty a pomocí statistických pravidel se pracuje s pravděpodobnostmi, korelacemi a inferencemi, což je s ohledem na velikosti zkoumaných vzorků často nezbytné a užitečné pro zobecnění závěrů získaných i z neúplného výzkumného vzorku podrobenému sběru dat. Obdobnou roli mohou zastávat další podpůrné techniky, které sumarizují základní data, jako data mining, SWOT analýza, PEST analýza atp.

Techniky pro evaluační šetření oblasti managementu informačních služeb

V případě robustního designu je využitelná většina evaluačních technik pro jakoukoli oblast, pokud jsou techniky vhodně zvoleny, správně přizpůsobeny a účelně využity. Pro oblast managementu informačních služeb a cílovou skupinu sledovaných podniků, je pragmatičtější zvolit pouze výběr technik, který lze dle charakteru a potřeb příslušné evaluace dále doplnit. Rámcový přehled technik je shrnut v následující tabulce (viz Obr. č. 4: Přehled technik pro oblast managementu informačních služeb):

Přehled technik pro oblast managementu informačních služeb	
Kvantitativní	Kvalitativní
Dotazníková šetření	Rozhovory (individuální, hloubkové)
Rozhovory (polo- či strukturované)	Rozhovory (expertní, narativní)
Pozorování (standardizované)	Pozorování (zúčastněné, skryté)
Check-listy	Prověření dokumentace
Testování znalostí	Mystery shopping
Systémové analýzy	Procesní analýzy
ICT testování	Benchmarking
SEO analýza	Případové studie
Obsahové analýzy - kvantitativní	Obsahové analýzy - kvalitativní
Data mining	Focus Groups (ohniskové skupiny)

Obr. č. 4: Přehled technik pro oblast managementu informačních služeb [vlastní tabulka]

S ohledem na interní amaterský evaluační tým, který by měl s nástrojem pracovat převážně intuitivně, a na univerzální charakter metodiky pro celou cílovou skupinu byl v rámci dizertačního projektu zvolen pro prvotní evaluační šetření úzký výběr technik z tohoto přehledu. Další část technik byla využita při tvorbě metodiky a samotného designu evaluace. Pro upřesnění a pro základní přiblížení technik,

kteřé jsou méně typické pro základní výzkum, jsou níže uvedeny popisy s formami šetření, pro něž jsou příslušné techniky vhodné, a také obory, z nichž původně pochází:

- **Benchmarking**

Kvantitativní analýza procesů a výkonů organizace prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních srovnatelných subjektů [KOZÁKOVÁ, 1999], která se uplatňuje ve společenskovědním výzkumu, managementu a také business intelligence, pochází původně z marketingového výzkumu.

- **Focus Groups (ohniskové skupiny)**

Kvalitativní technika, určená spíše pro mapování názorů a postojů ovlivněných skupinou, než pro sběr zobecnitelných informací k určitému tématu, je využívána zejména v marketingovém výzkumu a komerční sféře. Své uplatnění ve společenskovědním výzkumu nachází v sociologických šetřeních zaměřených na zkoumání příslušné problematiky a její souvislosti s měřením vlivu skupiny.

- **Mystery-shopping**

Technika mystery-shopping je využitelná kvalitativně i kvantitativně za předpokladu, že si je realizátor vědom faktu, že se zvyšujícím se počtem pozorování narůstají také nároky na standardizaci designu a na personální zdroje. Princip techniky mystery-shopping spočívá v tom, že jsou kontrolovány fiktivně sestavené aktivity u pozorovaného subjektu. To se provádí v reálném prostředí, zpravidla za účelem vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění daných služeb. Technika se využívá v oblastech, ve kterých dochází k interakci mezi personálem a klientem a může zahrnovat skryté pozorování, fiktivní návštěvy, telefonické rozhovory, e-maily, či návštěvy webových stránek [ESOMAR, 2005, s. 2]. Technika s tímto zaměřením pochází z oblasti marketingového výzkumu. Metodologicky se překrývá také se skrytým zúčastněným (v případě kvantitativního šetření také standardizovaným) pozorováním, které se uplatňuje ve výzkumu sociologickém.

- **Testování znalostí**

Z hlediska zobecnitelnosti výsledků se forma šetření u testování znalostí odvíjí od počtu respondentů, kteří jsou testování znalostí podrobeni. Charakter výzkumného nástroje musí být již ze své vlastní podstaty charakteru kvantitativního, aby byly získané výsledky změřitelné, srovnatelné a kvantifikovatelné. Testování znalostí - jako evaluační kritérium - je prováděno nejčastěji ve školství, běžně se však využívá také při řízení organizací a ve společenských vědách v rámci sociologických výzkumů.

- **Data mining**

Kvantitativní techniky data miningu, spočívající v analytickém dolování dat, informací a znalostí z databází, se rozvíjí společně s moderními technologiemi a aplikacemi výpočetní techniky. Největší poptávka po výstupech data miningu přichází z komerční sféry pro práci s portfoliem, pro oporu v rozhodovacích procesech, či za účelem monitorování vývoje. Technika se i nadále využívá také pro vědecké účely (např. k analýze informačních databází).

Komplexní a doplňkové techniky

Do ilustrativního přehledu je pro ukázkou začleněn také soubor komplexních a doplňkových technik, které jsou uplatňované pro ověřování dat získaných jinými technikami nebo představují komplexní metodologicky zpracované nástroje, které jsou využívány jako samostatné metodiky ve specializovaných sektorech (např. bankách, reklamních agenturách atp.). Tyto techniky je však možné uplatnit i v jiných oblastech za předpokladu, že jsou v nich provedené odborné metodologické modifikace a jsou přizpůsobeny danému prostředí. Pro ukázkou mezi nimi lze jmenovat například postojoyé a emoční testování (např. pupilometrie), mapování spokojenosti (např. CSI), procesní analýzu (např. KDA), ad hoc testování, testy známosti (např. DELTA, blind testing), účinnosti (např. P.O.P., P.O.S.), diskurzí rozbor, etnografické pozorování, techniku Delphi, analýzu nákladů a návratnosti (např. CBA, CEA, ROI), prověřování kvality (např. SIMALTO, SERVQUAL), axiomatický design, kohortní studie, regresní analýza, sémantický diferenciál a mnohé další.

2.5 Metaevaluace

Metaevaluace ukazuje, jak se i samotné evaluace snaží poučit z evaluací, konkrétně zhodnocením kvality vlastních evaluačních aktivit, funkčnosti evaluačního designu, efektivity použitých postupů a relevance výstupů. Metaevaluace je nástroj, který slouží pro zdokonalování evaluačních aktivit a pro rozvoj evaluačních schopností evaluačního týmu.

Koncept metaevaluací byl poprvé detailně popsán evaluačním expertem Michaelem Scrivenem (1991), který definoval tuto činnost jako evaluaci provedené evaluace – či nepřímo také jako evaluaci evaluátorů. Metaevaluace tedy revidují provedené šetření z hlediska kvality a relevance. Klíčovým motivem je v tomto ohledu snaha eliminovat subjektivní prvek v primární evaluaci a dosáhnout tak vyšší kredibility získaných závěrů [SCRIVEN, 1991]. V případě evaluačních studií zaměřených na danou problematiku mohou být metaevaluace využity také k agregaci zjištění ze série evaluací [OECD, 2010, s. 27]. Proces metaevaluace může být vnímán také jako soubor opatření, která slouží k tomu, aby evaluace přinášely relevantní metodologii podložená zjištění a jednoznačné závěry. V praxi jsou metaevaluace prováděny mimo jiné také za účelem posílení legitimacy předložených výsledků z evaluačního šetření. Metaevaluace kvality provedených evaluačních šetření jsou důležité a užitečné také v kontextu zpochybňování výsledků a výstupů negativně dotčenými zainteresovanými stranami, které právě kvalitu provedení a s ní spojenou relevanci výstupů napadají. V akademickém prostředí (obdobně jako v této dizertační práci) i aplikované praxi může být motivem pro využití procesu metaevaluace také snaha o optimalizaci samotného procesu či o zlepšení evaluačních aktivit.

Princip metaevaluace spočívá v tom, že jednotlivé subjekty zapojené do evaluačních procesů mají vytvořeny mechanismy, které jim umožňují systematicky získávat a vyhodnocovat zpětnou vazbu o své vlastní činnosti, vyhledávat silné stránky a identifikovat slabiny, nedostatky i případné hrozby. Metaevaluace bývají často prováděny odlišným evaluačním týmem, který zároveň plní dílčím způsobem roli nezávislého kontrolního mechanismu a roli oponenta výsledků. V praxi to vypadá například tak, že pokud realizuje evaluační aktivity interní evaluační tým, metaevaluaci pro ověření platnosti provádí nezainteresovaní externí evaluátoři s využitím odlišných ověřovacích technik zjištěných výsledků.

3 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI EVALUAČNÍCH AKTIVIT

Na poli evaluačních aktivit probíhá čilý ruch jak v zahraničí, tak v České republice. Každá lokalita a s ní spojené prostředí disponují svými specifiky, na která jsou navázány různé potřeby a požadavky spojené s nároky na evaluační aktivity. Ať je to evaluace efektivity humanitární pomoci v rozvojových zemích, nebo měření příčin nízkého prodeje produktu v zemích rozvinutých. V oblasti evaluačních aktivit je patrná nesmírná diverzita, která nesouvisí jenom s předmětem a ohniskem evaluací samotných. Jednotlivá šetření se liší také v komplexnosti, ve využívané metodice a v nárocích na věcnou i formální správnost, detailnost a validitu výstupů příslušných evaluačních aktivit.

Pro celkové zarámování problematiky představuje tato kapitola v první části několik aktuálně probíhajících evaluačních aktivit v zahraničí i v České republice, a to včetně odborných konferencí, klíčových asociací a organizací i odborných časopisů zaměřených na oblast evaluačních aktivit. Druhá pasáž kapitoly je věnovaná podpůrným informačním a metodickým zdrojům, včetně základních zásad postupu pro evaluátory neprofesionály, jelikož v praxi neprovádí evaluace pouze profesionální evaluátoři. Ani metodika navržená v rámci dizertačního projektu není určena primárně odborníkům - ale zejména osobám, které vedení organizace pověřilo provést dané potřebné evaluační šetření. Celá kapitola je zakončena popisem současné situace v oblasti evaluačních standardů a etického kodexu, které také reflektují aktuální vývoj.

Zde v samotném úvodu je představen hned první z příkladů aktivní činnosti na poli evaluací, a to Mezinárodní rok evaluací.

Rok 2015 - Mezinárodní rok evaluací

Webové stránky: <http://mymande.org/evalyear>

Záměrem mezinárodního roku evaluací je globálně posílit poptávku a využívání evaluačních aktivit, a to nejen na úrovni místní a národní, ale také mezinárodní. Rok 2015 byl stanoven k příležitosti nově přijatých cílů udržitelného rozvoje (tzv. SDG) místo předchozích rozvojových cílů



milénia (tzv. MDGs). Mezinárodní rok evaluací je veden pod záštitou organizace EvalPartners složené z 34 různých evaluačně orientovaných organizací. O globální posílení poptávky a využívání evaluací bude usilováno prostřednictvím inovativních přístupů a nových způsobů řešení. Zúčastněné země postupně přijímají například níže uvedená opatření:

- výroba a sdílení informačních materiálů o evaluačních aktivitách,
- pořádání národních / regionálních a mezinárodních evaluačních konferencí,
- zřizování pracovních skupin pro rozvoj a implementaci strategie pro příslušné prostředí,
- zapojování poslanců a politiků do posilování evaluačních politik a systémů,
- spolupráce s vládními institucemi při vyhlášení a pořádání *Národních evaluačních týdnů*,
- prohlubování spolupráce s příslušným státním rezortem a zajištění oficiální podpory mezinárodního roku evaluací včetně vybudování samostatné evaluační organizační složky na ministerstvu,
- práce na spuštění národních evaluačních veřejných politik či systémů.

[EvalPartners, cit. 2015-04-30]

3.1 Aktuálně probíhající evaluační aktivity v zahraničí

V evaluační oblasti probíhají další různé akce a aktivity, z nichž jsou ukázkové vzorky představeny právě v této kapitole. V textu níže jsou nejprve popsány vybrané významné zahraniční evaluační počiny a následně uveden odkaz na přehled nejznámějších mezinárodních konferencí věnujících se problematice. Představené zahraniční aktivity jsou bezprostředně následovány také přehledem aktivit, které jsou aktuálně realizované v České republice.

Jako příklad zahraniční oborové studie lze jmenovat například *Evaluaci vnímání soukromého bezpečnostního sektoru ve Finsku* zveřejněnou v sektorovém periodiku Security Journal [Security Journal, 2012]. Mezi dalšími významnými zahraničními evaluačními projekty nelze kromě mezinárodního roku evaluací (tzn. roku 2015) opomenout v souvislosti s cílovou skupinou malých a středních podniků také jednu speciální evaluaci.

V roce 2012 provedla organizace Centre for Strategy & Evaluation Services evaluaci, jejímž cílem bylo specifikovat a vymezit definici malých a středních podniků. Výstupy jsou zpracovány v závěrečné zprávě *Evaluate definice MSP* (v orig. *Evaluation of the SME Definition*) [Centre for Strategy & Evaluation Services, 2012]. Evaluační projekt s cílem upřesnit definici a vymezit tyto subjekty je pouze okrajovou a ilustrativní záležitostí. Evaluační aktivity nejsou běžně prováděné pouze za účelem vydefinování cílové skupiny. Pracovní skupina pro subjekty typu MSP z organizace OECD vypracovala metodiku určenou pro evaluaci intervenčních programů a veřejných politik, která je určena pro subjekty typu malých a středních podniků. *Metodický rámec pro evaluace veřejných politik a intervenčních programů zaměřených na MSP* je publikován pod originálním názvem *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. [OECD, 2007].

Kromě výše uvedených počinů a jednorázových projektů jsou prováděna také pravidelná evaluační šetření spojená s MSP - jako s ekonomicky významnou skupinou. Vybraný ilustrativní příklad mohou poskytnout evaluační zprávy od World Bank Group *Evaluate programů pro MSP v příslušném regionu* (v originálu *Impact Evaluation of SME Programs in. ... region*) či v českém prostředí periodicky vydávané *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v příslušném roce*.

V oblasti informačního managementu reprezentují aktuálně řešenou problematiku také příspěvky přednášené na mezioborově orientované konferenci ECIME (*European Conference on Information System Management and Evaluation*). Výběrově lze mezi nimi jmenovat například:

- Znalostní management při konfiguraci podnikových systémů.
- Informační bezpečnost v podnicích - ontologická perspektiva.
- Informační přínos managementu - kdo je odpovědný?
- Posílení IT způsobilosti a vyzrálosti - rozvoj koncepčního řízení k maximalizaci zisku a hodnoty IT v MSP.

Představené příspěvky kopírují aktuální oblasti zájmu jak v problematice managementu informačních systémů, tak také v agendě evaluačních aktivit. Na podzim roku 2014 proběhl v belgickém Gentu již 8. ročník této opakovaně organizované události.

Dalším zdrojem pro získání přehledu o aktuálním dění v oboru je elektronický časopis s titulem *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* (EJISE), ve kterém jsou publikované aktuální akademické i komerční výzkumné aktivity společně s jejich dopady na organizaci a její řízení. Mezi posledními články, tematicky zaměřenými na sledovanou oblast, lze uvést například:

- Budování spolehlivých informačních systémů.
- Posilují konzultanti informačních systému kompetence v MSP?
- Identifikace různých dimenzí analýzy podniku - systematický přehled.

[EJISE, 1999-]

Kromě výše představených významnějších projektů reflektuje vývoj v oblasti nejlépe zejména publikační a konferenční činnost, které jsou zacíleny na aktuálně diskutovaná témata a problematiku. Právě v pořádání mezinárodních konferencí je v evaluační oblasti patrná vysoká aktivita. V současné době se neobjevují pouze monotematické a jednorázové, ale i periodicky se opakující akce mezinárodního rozsahu. U tohoto typu konferencí se zpravidla liší tematické zaměření jednotlivých ročníků dle aktuálně řešené problematiky a celosvětového významu. V příloze č. 1 dizertační práce je pro představení aktuálních trendů a poukázání na diverzitu oblasti uvedeno šest vybraných konferencí včetně jejich posledního programového zaměření, tzn. v roce 2014 nebo 2015.

3.2 Aktuálně probíhající evaluační aktivity v ČR

V roce 2004 vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (dále MMR) metodickou příručku *Evaluace socioekonomického rozvoje* [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004]. Přesto ještě v roce 2009 MMR upozorňuje, že evaluační aktivity v českém prostředí nejsou plně rozvinuty ani prováděny na profesionální úrovni. Konkrétně konstatuje, že evaluace má ještě daleko k tomu, aby se stala v České republice všedním pojmem [Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj, 12. 2. 2009]. K rozmachu a širší aplikaci evaluačních aktivit došlo v souvislosti s povinností provádět evaluace jako podmínku před ukončením programů a politik sociálně ekonomického rozvoje, které byly podpořené prostředky z fondů EU. Není proto nikterak překvapivé, že hlavními zadavateli evaluačních šetření v ČR jsou řídicí orgány jednotlivých operačních programů.

Expert Jiří Remr zmapoval a souhrnně popsal specifika evaluačních aktivit probíhajících v ČR ve své dizertační práci. Dle závěrů jeho výzkumu se i v roce 2010 uplatňování evaluace v ČR vyznačovalo mimořádným důrazem kladeným na doporučení vycházející z provedené evaluace, nedostatkem zpětné vazby k provedeným evaluačním šetřením, exaktním základem prováděných evaluačních šetření, klamným charakterem vynucených evaluačních šetření a vyhýbavým přístupem ke specifickým evaluačním technikám a nástrojům [REMR, 2010, s. 5]. Různé typy evaluací (např. organizací, zaměstnanců, produktů atp.) přichází ze zahraničí do ČR z prostředí komerční sféry, když mateřské zahraniční společnosti implementují celoplošně své interní systémy řízení včetně metodických postupů do všech svých lokálních poboček.

Jako příklad evaluační studie ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb lze jmenovat Revizi závěrečné zprávy z hodnocení dopadů regulace k návrhu zákona o SBS [Česko. Vláda ČR, 2013] zpracovanou vládní Komisí pro hodnocení dopadů regulace (tzv. Komise RIA). Komise RIA představuje relativně nový trend v institucionálním zajištění procesu hodnocení dopadů regulace (RIA) a je nejnovější institucí tohoto typu v zemích OECD, kde se setkáváme v posledních letech se vznikem tzv. nezávislých kontrolních orgánů (tzv. independent watchdogs) k přezkumu kvality předkládaných hodnocení dopadů k návrhům právních předpisů [Česko. Vláda ČR, c2009-2015a].

Další známkou průběžného rozvoje oboru je každoroční konání evaluační konference pořádané v České republice.

Konference 2015: Evaluace ve světle nových příležitostí

Pořadatel: Česká evaluační společnost, o.s.

Datum a místo: 9. 7. 2015, Praha (Česká republika)

Odkaz na web: <http://www.czecheval.cz/Konference.html>

Cílem tohoto ročníku konference České evaluační společnosti bylo nastínit možné příležitosti směřování evaluací v ČR. Hlavní pozornost byla věnována jak příležitostem vycházejícím ze současných a budoucích potřeb jednotlivých rezortů ve vztahu k evaluacím, tak také příležitostem metodologickým, které jsou dány možnostmi nových postupů používaných při evaluaci.

V neposlední řadě se konference zaměřila i na profesně-vzdělávací příležitosti zahrnující diskuse o možnostech odborného růstu evaluátorů.

[Česká evaluační společnost, c2008-2015, Konference 2015]

Institucionálně je oblast evaluací v ČR pokryta primárně dvěma specializovanými subjekty, které jsou níže blíže představeny. Doplňkem těchto subjektů je v současné době ještě Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci, zastřešující evaluace Evropských strukturálních a investičních fondů, a trvale Český statistický úřad, který hraje pro evaluační aktivity významnou podpůrnou roli dlouhodobým systematickým shromažďováním dat pro národní i mezinárodní srovnávací evaluační šetření.

Česká evaluační společnost, o.s. (ČES)

Webové stránky: <http://www.czecheval.cz/>

Česká evaluační společnost se sídlem v Praze byla založena v roce 2007 s cílem vytvořit v České republice neziskovou platformu podporující spolupráci s [European Evaluation Society \(EES\)](#) a [International Development Evaluation Association \(IDEAS\)](#), případně dalšími národními a mezinárodními asociacemi evaluátorů. Toto občanské sdružení vzniklo ve snaze spojit, rozšířit a využít zkušenosti z evaluací programů české zahraniční rozvojové spolupráce, především programů strukturálních fondů EU. Zakladatelé si uvědomovali potřebu zvýšit efektivnost rozvojových politik v ČR i v zahraničí a šířit ověřené evaluační postupy a metodiky v českém prostředí. Dílčím cílem ČES je také poskytovat kvalifikovanou zpětnou vazbu veřejným i soukromým donátorům. Česká evaluační společnost vydala a zaštiťuje jak etický kodex, tak formální standardy evaluátora (více viz kapitola 4.7 *Etický kodex a evaluační standardy*).



[Česká evaluační společnost, c2008-2015]

Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN)

Webové stránky: <http://www.inesan.eu/>

Institut evaluací a sociálních analýz je subjektem, který se zaměřuje na přípravu a aplikaci metodik evaluačního výzkumu v českém prostředí. Své zázemí má v oblasti metodologie aplikovaného



společenskovedního výzkumu a poskytuje také zpracování výzkumných studií a analýz. Cíleně se zabývá rozvojem evaluační kultury, usiluje o zvyšování standardů evaluační praxe, provádí metaevaluace a podporuje rozšiřování evaluačních schopností zadavatelů, realizátorů i dalších zainteresovaných stran. Posláním institutu je v souvislosti s evaluacemi operačních programů podporovaných EU poskytovat zainteresovaným stranám užitečné metodiky, podkladové informace a expertní stanoviska, která těmto subjektům pomáhají zvyšovat spolehlivost a validitu prováděných evaluací a výzkumných šetření.

[INESAN, c2012]

Český statistický úřad (ČSÚ)

Webové stránky: <http://www.czso.cz>



Český statistický úřad je součástí ústřední státní správy ČR a shromažďuje statistické informace

o státní ekonomice, pohybu osob, srovnání se zahraničím, vědě a výzkumu. Kromě úředních výpisů, výběrů z databází a registrů poskytuje také informační, konzultační a poradenské služby. Dále se zabývá shromažďováním dat k průřezovým statistikám o cizincích, genderových statistikách, seniorech, souhrmných datech o ČR, regionálních statistikách, makroekonomických ukazatelích i evropských a mezinárodních srovnávacích údajích. V neposlední řadě provádí Český statistický úřad také celorepublikové sčítání obyvatel. Pro rozsáhlejší evaluační šetření zaměřené nejen na daný subjekt, ale také na mikro a makrookolí je v současné době v českém prostředí nezastupitelným zdrojem ucelených informací.

[Český statistický úřad, akt. 8. 3. 2012]

Kromě článků a překladů zahraničních publikací s evaluačními metodikami do češtiny je důkazem postupného rozvoje oboru také vydávání oborového časopisu *Evaluační teorie a praxe* (dále též EVALTEP), který je blíže představen v kapitole 3.4 *Odborné časopisy reflektující problematiku*.

Oblast managementu informačních služeb využívá určité evaluační techniky cíleně a nárazově (např. competitive intelligence, analýzy webových stránek, benchmarking, data mining, statistické výpočty). Nelze však konstatovat, že by byla evaluačními aktivitami komplexně pokryta, a to i přestože evaluační aktivity disponují širokým portfoliem metodik a technik, které by mohly management informačních

služeb pomocí měřitelného empirického zhodnocení v mnohých případech zkvalitnit a zefektivnit.

3.3 Klíčové asociace a organizace pro evaluační aktivity

Asociace a oborové organizace slouží odborné i laické veřejnosti jako informační a sjednocující uzly i jako garance odbornosti v celosvětové síti evaluačních aktivit. Pro institucionální zakotvení tematiky je níže uveden přehled klíčových odborných asociací, které dlouhodobě působí na mezinárodní úrovni:

- American Evaluation Association (AEA);
- European Evaluation Society (EES);
- Eastern Evaluation Research Society (EERS);
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD);
- African Evaluation Association (AfrEA).

V příloze č. 2 dizertační práce je pak přehled doplněn o stručný popis organizací včetně shrnutí jejich záměrů a poslání.

3.4 Odborné časopisy reflektující problematiku

S diverzitou evaluačních aktivit a s rostoucí popularitou evaluací ve sféře veřejné, soukromé i akademické jsou odborná periodika naplněna články s různorodou tematikou. Od metodologických otázek, přes management a data mining až po evaluaci vzdělávacích programů v rozvojových zemích. Pro prvotní představu jsou níže vybrány dva odborné časopisy zahraniční a jeden zástupce z prostředí českého. Oba zahraniční tituly patří mezi impaktovaná periodika (Social Sciences Citation Index). Periodikum pocházejícím z druhého směru, tj. od informační vědy, v němž je možné se s problematikou setkat, reprezentuje oborový časopis *International Journal of Information Management*, ve kterém se mimo jiné odborné příspěvky objevují také analyticky a evaluačně orientované články.

Evaluation

ISSN: 1461-7153

Evaluation

Webové stránky: <http://evi.sagepub.com/>

Mezinárodní odborný recenzovaný časopis s dvacetiletou tradicí vydává nakladatelství SAGE Publications. Evaluační aktivity vnímá redakce jako oblast, která se v posledních dvou dekadách stala hlavní problematikou akademické, politické, veřejné i komerční sféry napříč celým světem. Nad rámec mezinárodního přesahu podporuje dialog mezi různými evaluačními tradicemi jako evaluacemi intervenčních programů, auditováním, analýzami technologií, vzděláváním, sociálními politikami či systémy hodnocení kvality. Kromě toho shromažďuje a vydává články o oblastech, v nichž jsou v současné době evaluace na vzestupu. Jedná se o vzdělávací, vědecké a technologické programy, trestní justici, zdravotní péči, sociální služby, odborné vzdělávání a regionální rozvoj.

[SAGE Publications, c2000-2015]

American Journal of Evaluation (AJE)

ISSN: 1098-2140



Webové stránky: <http://aje.sagepub.com/>

Odborný recenzovaný čtvrtletník vychází pod záštitou American Evaluation Association již od roku 1978. Zaměřuje se na objevování výzev a přístupů spojených s konceptualizací, designem a realizací evaluačních aktivit. Pravidelně obsahuje články o metodách, teoriích, etických otázkách, veřejných politikách a o evaluační praxi. S ohledem na diverzitu evaluačních aktivit nabízí periodikum AJE širokou mezioborovou perspektivu a tematické články z oblastí evaluací vzdělávání, veřejné správy, sociálních věd, zdravotnictví, sociálních služeb, kriminologie a odborné praxe. Součástí každého čísla jsou také recenze na nově vydané oborové publikace. Hlavním posláním AJE je zveřejňovat nejlepší práce z oblasti evaluačních aktivit nebo o evaluacích s cílem prohloubit znalosti a rozšířit obzory svých čtenářů.

[American Evaluation Association, American Journal of Evaluation, cit. 2015-05-03]

Evaluační teorie a praxe (EVALTEP)

ISSN: 2336-114X

Webové stránky: <http://www.evaltep.cz/>



Časopis EVALTEP je český odborný časopis, vydávaný Českou evaluační společností, který se systematicky věnuje problematice evaluací. Hlavním cílem časopisu je šířit zobecnitelné poznatky evaluační praxe a výsledky evaluačně zaměřené vědecko-výzkumné činnosti. Časopis nabízí příležitost pro publikování původních, vědeckých a jinde nepublikovaných textů týkajících se evaluačních metodologií, evaluačních teorií, přístupů a studií. Periodikum zároveň zprostředkovává čtenářům informace o aktuálních evaluačních tématech. Časopis je určen zejména zástupcům institucí veřejné správy, pracovníkům řídicích orgánů operačních programů a implementačních struktur, zástupcům společností provádějících evaluace, vzdělávacím institucím a neziskovým organizacím. Významnou skupinou čtenářů, na kterou se časopis zaměřuje, jsou akademičtí pracovníci a studenti.

[Redakce časopisu ETP, c2015]

3.5 Podpůrné informační a metodické zdroje

Všechny organizace nemají zájem, nebo dostatečné finanční prostředky, poptávat realizaci evaluačních aktivit od externích dodavatelů. Externí evaluační aktivity bývají pod vedením nezávislého evaluátora realizovány profesionálním týmem. Z důvodů znalosti prostředí a standardních procesů je v některých případech naopak efektivnější provést evaluační šetření prostřednictvím interního evaluačního týmu. Rozhodování o externím, interním, nebo participativním řešení nevychází pouze z těchto kritérií, ale často do volby zasahuje celá řada dalších faktorů a důvodů, které dovedou subjekt k rozhodnutí provést evaluaci interně. Evaluační specialisté se proto věnují mimo jiné také tvorbě návodů a směrnic pro realizaci interních výzkumných projektů, analýz i evaluací. Výroba těchto materiálů je iniciována různými důvody a pojata různými způsoby. Příklady v praxi komfortně využitelných materiálů tohoto typu jsou uvedeny v závěrečné pasáži této kapitoly.

Mimo evaluační specialisty jsou v této oblasti aktuálně publikačně produktivní také organizační složky spojené s hodnocením projektů podporovaných ze strany

Evropské unie, které připravují evaluační příručky k příslušným programovým obdobím nebo osám. Obdobnou databází metodických pokynů a průvodců (dokonce lokálně orientovaných) disponuje také organizace OECD, která je zpřístupňuje na webových stránkách v sekci [DAC Evaluation Resource Centre](#). Dále se v jednotlivých odvětvích a oborech objevují odborné články s evaluační tematikou, které popisují praktické zkušenosti a výstupy z prováděných šetření. V neposlední řadě se zpracovávají základní zásady postupu pro evaluátory neprofesionály pro dané odvětví. Jako příklad tohoto jevu z informačně orientovaného oboru může posloužit projekt, v rámci kterého od roku 2002 do roku 2007 připravovala skupina pověřená institucí Reference and User Services Association (RUSA) směrnice, které detailně popisují, jaké druhy a typy analýz je nejvhodnější využít k výzkumům. Skupina se zaměřila také na výběr nástrojů, pomocí kterých je nejlepší provádět hodnotící analýzy a evaluace. Výsledný metodicky orientovaný text se nazývá *Měření a hodnocení referenčních služeb : průvodce* (v orig. *Measuring and Assessing Reference Services and Resources : A guide*) a je veřejně dostupný na webových stránkách [American Library Association Reference and User Services Committee. c1996-2015]. V návaznosti na rozsah tohoto dokumentu připravila autorka Lisa R. Horowitz stručného praktického průvodce pro neprofesionální evaluátory, kterého publikovala na podzim roku 2009 pod názvem *Hodnocení knihovnických služeb : praktický průvodce pro neprofesionály* (v orig. *Assessing Library Services : A Practical Guide for Nonexpert*) [HOROWITZ, 2009]. Kromě výše uvedených způsobů zpracování metodických a podpůrných materiálů z informačního oboru je součástí dizertační práce (viz příloha č. 9: Metodické a podpůrné materiály k evaluačním metodikám) uveden také výběr z obecně využitelných publikací, které obsahují různé směrnice, metodické postupy, návody i praktické rady k realizaci interních evaluačních aktivit a mohou pomoci zejména neprofesionálním evaluátorům.

3.6 Evaluační standardy a etický kodex

V oboru evaluačních aktivit a výzkumů dlouho neexistoval žádný oficiální etický kodex. Paradoxní je situace především v tom, že například obdobnou činnost provádějící sociologové, jejichž studie obvykle nemívají tak velký exekutivní a přímý dopad jako výstupy evaluačních aktivit, mají etický kodex k dispozici již od roku 1977. Normativní etický kodex, vydaný Americkou sociologickou asociací, stanovuje

zásady a etické normy, které jsou základem profesionálního sociologického chování. Tyto zásady a normy by měly být používány nejen při výzkumech, ale i při další každodenní odborné sociologické činnosti [American Sociological Association, cit. 2015-01-31]. Na druhou stranu je nutné podotknout, že sociologický etický kodex je vystavěn především na obecných zásadách, velmi vzdálených od návodně popisné a vyčerpávající příručky pro řešení každodenních etických dilemat a problémů, se kterými přichází realizátoři výzkumných aktivit do styku a musí se bezprostředně potýkat s jejich řešením. Nejdéle mají k dispozici soupis etických pravidel tazatelé marketingových a sociálních výzkumů, pro něž vydala kodex asociace ICC/ESOMAR již v roce 1976. Poslední aktualizace Mezinárodního kodexu výzkumu trhu a sociálního výzkumu [SIMAR, c2015] byla provedena v roce 2007.

Jak již bylo uvedeno výše, evaluační dříve nedisponovali vlastním etickým kodexem. Kromě možnosti čerpat inspiraci a hledat podporu v sociologickém a marketingovém kodexu byly až v 80. letech zavedeny tzv. evaluační standardy, které jsou zaměřené na organizační rámec a částečně také na etickou podporu při realizaci evaluačních aktivit. Třetí aktualizované vydání (předchozí verze 1981, 1994) standardů pro evaluační aktivity připravila komise Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (dále JCSEE) a v červenci roku 2010 je vydalo nakladatelství Sage v samostatné publikaci pod názvem *The program evaluation standards : a guide for evaluators and evaluation users* [YARBROUGH, 2011]. Publikace je užitečně zpracovaných průvodcem, jelikož poskytuje čtenáři oporu a rady v diskutovaných oblastech. Základní přehled jednotlivých částí [evaluačních standardů](#) je permanentně dostupný přímo na stránkách komise JCSEE [JCSEE, cit. 2014-01-31].

Na mezinárodní úrovni dále nabízí Evropská evaluační společnost přehled série odkazů na další dílčí standardy [European Evaluation Society, c2014a], které jsou úzce profilovány dle oboru působnosti (např. vzdělávací systém, intervenční programy atp.), což omezuje jejich obecnou působnost a zároveň zvyšuje relevanci pro danou specializaci. Držiteli těchto standardů jsou instituce z různých evropských zemí, asociace European Evaluation Society je překládá do více jazyků a třídí do dvou základních skupin na základě geografického rozsahu:

- Evaluační standardy pro národní a regionální projekty;
- Evaluační standardy pro mezinárodní projekty a nadnárodní organizace.

K další mezinárodně využívaným standardům patří standardy evaluačně orientovaných složek Evropské Unie a organizace OECD:

- Evaluační standardy Evropské komise;
- Kvalitativní standardy pro rozvoj evaluací - OECD.

Do českého prostředí byla pravidla tohoto zaměření oficiálně implementována Českou evaluační společností v roce 2011. Společně se souborem závazných morálních pravidel, jež by se měla stát nedílnou součástí praxe profesionálního evaluátora, byly přijaty také Formální standardy evaluátora, které vychází z předlohy JSCEE. Právě tyto standardy jsou začleněny do českého Metodického pokynu pro evaluace programového období 2014-2020 Evropské unie. Kromě toho jsou vhodné, snadno pochopitelné a prakticky aplikovatelné i pro evaluátory působící v subjektech sledovaných v rámci dizertačního projektu.

Dalším praktickým nástrojem pro evaluační tým je Etický kodex evaluátora, jehož základním obecným účelem je přispívat k prosazování vyšší odbornosti a etiky evaluací. Smyslem kodexu je přihlásit se ke specifickým hodnotám, které posilují hodnověrnost a transparentnost evaluace i evaluátorů, což má vést k tvořivému, svobodnému a nestrannému přístupu při realizaci evaluačních projektů. Hlavní pasáže etického kodexu jsou zaměřeny na odbornost, integritu a zodpovědnost. Formální standardy evaluátora tvoří celkem 30 individuálních standardů pro provádění evaluací, které jsou sdruženy do čtyř dále rozvedených kapitol - užitečnost, proveditelnost, korektnost a přesnost. Kompletní textace Etického kodexu evaluátora a Formálních standardů evaluátora platných od 9. 12. 2011 jsou jako součást dizertační práce umístěny v přílohách č. 3 a č. 4 [Česká evaluační společnost, c2008-2015 a,b].

4 MANAGEMENT INFORMAČNÍCH SLUŽEB VE SLEDOVANÉM TYPU ORGANIZACÍ

Evaluační metodika zpracovaná v rámci dizertačního projektu je určena pro subjekty typu malých a středních podniků ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Příjemcům má sloužit jako nástroj k analýze kvality a úrovně managementu informačních služeb a upozornit je na potenciální slabá místa v této agendě.

Management informačních služeb je dílčí částí informačního managementu, který lze v obecné rovině definovat jako vědomý proces, při němž jsou shromažďována data, která jsou využívána pro podporu rozhodování a řídicích procesů na všech úrovních řízení podniku [HINTON, 2006]. Dle celosvětově působící poradenské a auditorské společnosti KPMG, která poskytuje své služby primárně aktivním komerčním subjektům, na něž je zacílen projekt dizertační práce, pomáhá informační management organizacím účelně investovat do informačních systémů a budovat jejich schopnost využívat informace jako klíčový nástroj. V oblastech, které se prolínají se zaměřením dizertačního projektu, usilují organizace pomocí informačního managementu například o:

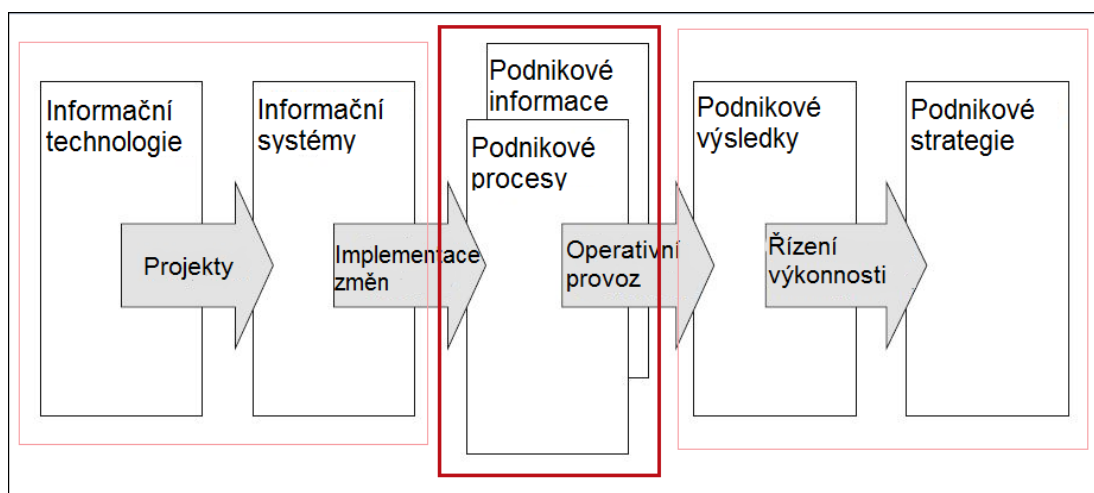
- zefektivnění procesů informačního řízení,
- informační integritu provázanou s potřebami organizace,
- shromažďování znalostí o trhu zvyšujících konkurenceschopnost podniku,
- optimalizaci investic do informačních technologií,
- využívání externích a interních zdrojů dat pro analytické činnosti.

Dále je dle přístupu KPMG informační management v organizacích využíván také ke zprůhlednění zákaznického chování, ke správnému načasování implementace podnikových strategií, procesů i operativy, pro vybudování aktivních mechanismů risk managementu, k vývoji nových produktů a služeb i k transparentnímu řízení výkonosti [KPMG, c2015].

Potřeba budovat a systematicky rozvíjet informační management je odborníky reflektována již od dob přechodu k informační a znalostní společnosti, kdy se ohnisko základu ekonomické konkurenceschopnosti organizací přesunulo od materiálních zdrojů ke znalostem, např. práce Jay Galbraith (1977), James Gardner Marcha a Herbert Alexander Simona (1993) a dalších. Recenzované periodikum *International Journal of Information Management* sleduje vývoj informačního managementu

a pravidelně o něm vydává články již od r. 1985. Od konce 90. let se specialisté věnují implementaci profitabilních principů znalostního managementu do oblasti řízení podniků a představují v odborných publikacích své metodiky, např. David J. Skyrme a Debra M. Amidon (1997), Thomas H. Davenport (1998) či Jay Liebowitz (1999). Následně se pozornost přenesla také na další cílovou skupinu - segment malých a středních podniků, pro nějž lze částečně čerpat ze zkušeností uplatněných ve větších subjektech. Jednu z prvních empiricky podložených studií klíčových faktorů pro implementaci znalostního managementu v sektoru malých a středních podniků představili Kuan Yew Wong a Elaine Aspinwall (2005). Výstupy této studie je možné využít nejen jako kontrolní check-list pro implementaci znalostního managementu, ale také jako evaluační nástroj pro hledání oblastí ke zlepšení [WONG ; ASPINWALL, 2005]. Přestože se jedná o starší studii a širší ohnisko zájmu (tzn. znalostní management), více než 2/3 položek (11 faktorů zahrnujících celkem 66 položek) se promítají i do evaluační metodiky představené v rámci dizertační práce. Primární zacílení evaluační metodiky je dobře patrné také z tzv. modelu IMBOK (Information Management Body of Knowledge), který představuje jednu z aktivně a kontinuálně rozvíjených koncepcí již od r. 2004. Informační management zahrnuje v této koncepci veškeré informace, které ovlivňují daný subjekt. Zpracovatel nejnovější koncepce, specialisty informačních systémů Andy Bytheway (2014), je kategorizuje do šesti položek a spojuje je čtyřmi aktivitami (tzn. projekty, implementací změn, operativním provozem a řízením výkonnosti), které se zpracováním informací souvisí [BYTHEWAY, 2014, s. 25 - 26]. Nejnovější verze modelu IMBOK (z r. 2014), která zahrnuje celý systém a kombinaci všech prvků, je zachycena na obrázku (viz Obr. č. 5: Model IMBOK s vyznačenými oblastmi projektu dizertační práce), v němž jsou zároveň znázorněny oblasti související s managementem informačních služeb, na něž se dizertační práce zaměřuje prioritně (tj. červeně ohraničené podnikové procesy, podnikové informace) a na něž pouze okrajově (tj. růžově ohraničené informační technologie,

informační systémy, přínosy podniku, podnikové strategie).



Obr. č. 5: Model IMBOK s vyznačenými oblastmi projektu dizertační práce [BYTHEWAY, 2014, s. 26]

Schopnost organizací získávat, řídit, chránit, ukládat a doručovat správné informace správným lidem ve správný čas je nejdůležitějším a ústředním bodem informačního managementu. Informační management vyžaduje porozumění vzorcům informačních toků v organizaci, včetně jejich systematického mapování a monitorování [KPMG, c2015]. Proto se evaluační metodika dizertační práce zaměřuje primárně na část managementu informačních služeb, která zahrnuje řízení informačních aktivit a toků k cílových skupinám.

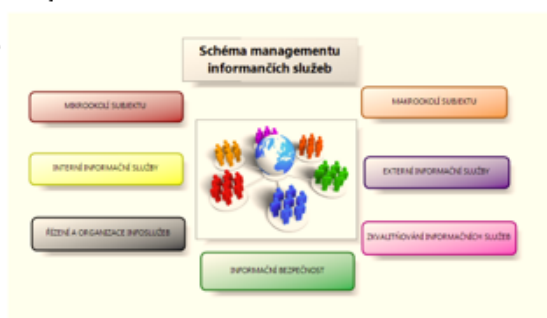
Management informačních služeb v rámci projektu dizertační práce pokrývá řízení informačních aktivit a toků k cílovým skupinám v organizaci v níže uvedených intencích:

Oblasti informačních aktivit:

- makrookolí subjektu,
- mikrookolí subjektu,
- externí informační služby,
- interní informační služby,
- řízení a organizaci informačních služeb,
- zkvalitňování informačních služeb,
- informační bezpečnost.

Cílové skupiny:

- správní orgány,
- konkurenti,
- dodavatelé a obchodní partneři,
- zákazníci.



Výše jmenované oblasti evaluační metodiky jsou schopni kvalitně zmapovat i interní amaterští evaluátoři prostřednictvím standardizovaného nástroje. Pro komplexní evaluaci informačního a znalostního managementu v organizaci by bylo nezbytné provést doplňkové kvalitativní šetření informačním specialistou rozšířené o posuzení a expertní interpretaci získaných výsledků. Odborné posouzení by věcně vztahovalo a vyhodnocovalo získaná zjištění ke standardům současné praxe i ke strategiím organizace a jejich naplňování. Pro první fázi systematické práce s informačním managementem obdobně jako při identifikaci problematických oblastí je představená metodika pro cílovou skupinu sledovaných subjektů zcela dostačující. Bližší popis konkrétní agendy spojené s managementem informačních služeb ve sledovaném typu organizací a její promítnutí do evaluační metodiky je rozvedeno v kapitole 4.2 *Evaluovaná agenda*, po představení specifik cílové skupiny v kapitole následující (tzn. 4.1 *Specifika sledovaného typu organizací*).

4.1 Specifika sledovaného typu organizace

Sledovaný typ organizací, pro který je evaluační metodika navržena, tvoří malé a střední podniky ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Vznik a rozvoj sektoru soukromých bezpečnostních služeb je součástí společenského fenoménu privatizace bezpečnosti, který spočívá v přesunu souboru aktivit a kapacit z kompetence státu na jiné, v tomto případě soukromé komerční, subjekty. Jelikož dochází k přenosu vládou centrálně plánovaných pravomocí příslušejících do kompetence orgánů veřejné moci do rukou soukromých subjektů, lze proces označit jako privatizaci od shora dolů (tzv. top down privatization). Kromě ekonomických důvodů byla jedním ze spouštěčů procesu snaha o zvýšení flexibility těchto služeb. S ohledem na byrokratický aparát veřejné správy mají subjekty zajišťující SBS nespornou výhodu ve schopnosti rychle reagovat na ekonomické změny, oborové novinky a přizpůsobovat se aktuálním požadavkům trhu. S tím souvisí i regulace, výcvik a odborné proškolení, na které je vzhledem k rostoucí konkurenci v sektoru aktuálně kladen důraz [SECURITY HR, 2010]. Vhodnost zacílení dizertačního projektu na tento segment, jako na perspektivní skupinu s potřebou rozvoje kvalitního managementu, vyplývá i z níže uvedených faktů. Vliv a podíl soukromého bezpečnostního průmyslu v evropském prostředí sílí, což vyplývá ze statistických údajů, které tento trend dokládají. V roce 2011 vyšla

studie asociace Confederation of European Security Services (CoESS), která provedla komparativní analýzu napříč 34 evropskými státy. Z této studie vyplynulo, že pro veřejný sektor realizují subjekty SBS až 25 % zakázek, přičemž celkový roční obrat SBS činí 35 bilionů eur a lze v něm sledovat meziroční nárůst přibližně 13 % [Confederation of European Security Services, 2011, s. 143]. Statistiky platné k r. 2010 dále vyčíslily celkový počet subjektů ve 34 sledovaných evropských státech v sektoru SBS na přibližně 52 300 operujících společností, počet zaměstnanců zhruba na 2 176 000 a průměrný věk pracovníků v sektoru SBS dosahuje 35 let a podíl mužů dosahuje 83 %. V celoevropském porovnání je pouze o 5 % členů SBS méně než policistů připadajících na jednotlivé obyvatele [Confederation of European Security Services, 2011, s. 143 - 145]. V České republice lze vycházet z údajů sledovaných ČSÚ, podle nichž dosáhl v červenci r. 2012 celkový počet registrovaných SBS v ČR čísla 7 094, z nichž ne všechny skutečně vyvíjí nějakou reálnou činnost [BUREŠ, 2013, s. 162]. 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]. 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]. Primární příčiny expanze sektoru SBS v českém prostředí spatřuje odborník Oldřich Bureš ve snižování finanční alokace jak do sektoru obranného, tak i policejního. V důsledku snahy ušetřit veřejný rozpočet jsou na ochranu a zabezpečení najímány soukromé společnosti, které většinou vykonávají dané aktivity laciněji než policie či armáda [BUREŠ, 2013, s. 86]. Tento trend nemá dopad pouze na růst sektoru, ale zároveň s sebou nese také negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Průměrný příjem pracovníka zaměstnaného v soukromé bezpečnostní agentuře (průměrná mzda v SBS v r. 2012 činila 14 677 Kč) se pohybuje výrazně pod průměrem českého standardu (průměrná mzda v ČR v r. 2012 činila 27 170 Kč), zhruba v poloviční výši průměrného platu v ČR. Vysoká konkurence mezi agenturami pak ještě více zvyšuje tlak na ceny, a ty se promítají do nábory pracovníků a zrcadlí schopnosti této profesní skupiny při výkonu práce. Důsledky se mohou projevit v nízké kvalitě poskytovaných služeb a v podhodnocování veřejných zakázek, které může směřovat až k ohrožení integrity státní infrastruktury, která je ve stále větší míře pod kontrolou nadnárodních korporací (více např. BUREŠ, 2013).

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 (více viz níže) 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.

Termín soukromé bezpečnostní služby v současné době nedisponuje jednotnou unifikovanou oficiální definicí pro své vymezení, v zahraničí ani v České republice. František Brabec, předseda Českého klubu bezpečnostních služeb, který v oboru dlouhodobě publikuje, definuje soukromé bezpečnostní služby jako soukromé, smluvní, na komerčním základě provozované subjekty prevence kriminality, jejichž úkoly a pravomoci vycházejí ze zákonů a smlouvy se zákazníkem [KAMENÍK, J. ; BRABEC, F., 2007, s. 18]. Mezi komerční klienty SBS patří především provozovatelé obchodních center, hotelových komplexů, bankovních institucí a velkých nadnárodních korporací. Vedle těchto objektů se SBS začínají ve stále větší míře podílet na zajišťování kritické infrastruktury, dopravních prostředků a, jak již bylo zmíněno výše, vzrůstá míra využívání služeb SBS státní správou. Působení soukromých bezpečnostních služeb v České republice se doposud nestalo předmětem českého ani zahraničního vědeckého výzkumu [BUREŠ, 2013, s. 162] a až do r. 2008 nepublikoval Český statistický úřad žádná ucelená relevantní data o českém trhu s SBS kvůli absenci speciálních kódů Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE pro obor bezpečnostních služeb [BUREŠ, 2013, s. 162]. V odborné literatuře se problematice věnuje především specialista Oldřich Bureš, jehož nejnovější oborovou publikaci s titulem *Privatizace bezpečnosti : české a zahraniční zkušenosti* vydal v r. 2013.

Obdobnou roztržitost jako v definicích a klasifikaci SBS lze spatřit také v oblasti kodifikace SBS, jelikož jednotlivé státy disponují svou vlastní právní úpravou včetně individuální kodifikace. Sektor SBS také není ukotven pod určitý rezort. Nejčastěji spadá pod vnitro, případně spravedlnost. V České republice je sektor SBS zaštitěn primárně ministerstvem průmyslu a obchodu. Na úrovni profesních kvalifikací pak ještě pod rezortem vnitra. V Evropě je oblast SBS v 94 % případů [Confederation of European Security Services, 2011, s. 144] pokryta samostatnou sektorovou legislativou. Česká republika patří mezi zbývající 6 % (viz schematická mapa znázorňující míru regulace SBS v Evropě v příloze č. 5 dizertační práce). Vzhledem k přetrvávající absenci samostatné legislativní úpravy podnikání v oblasti soukromé bezpečnosti jsou SBS v ČR od r. 1991 provozovány jako běžná podnikatelská činnost na základě živnostenského zákona (přehled elementárního legislativního rámce upravujícího činnost SBS v českém právním prostředí poskytuje příloha č. 6 dizertační práce). Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) obsahoval tři koncesované živnosti v oblasti vnitřní bezpečnosti:

- 1) služby soukromých detektivů,
- 2) ostraha majetku a osob,
- 3) poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.

Jejich obsahové náplně (viz příloha č. 7 dizertační práce) byly upřesněny až nařízením vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností [BUREŠ, 2013, s. 33]. V r. 2007 byly iniciativou ministerstva průmyslu a obchodu při novelizaci živnostenského zákona kategorie služeb soukromých detektivů a ostraha majetku a osob sloučeny v jednu s odůvodněním, že obě mají společná kritéria pro jejich provozování [BUREŠ, 2013, s. 34]. Další úprava kategorizace je předpokládána v souvislosti s vydáním zákona o SBS. V žádné dosavadní právní úpravě nebyla stanovena členům SBS odlišná práva než běžným občanům. V evropském prostředí se vyskytuje obdobná situace v celkem 59 % případů [Confederation of European Security Services, 2011, s. 145]. V těchto případech nejsou členům SBS uděleny žádné mimořádné kompetence pro výkon jejich činnosti a v praxi funguje úzká součinnost mezi SBS a pověřenými složkami. Při zjištění či při podezření na páchaní protiprávní činnosti kontaktují příslušníci SBS policejní jednotky s žádostí o pomoc. Podezřelý a pachatele smí jako ostatní občané na místě činu zadržet do příjezdu policie a předat k prošetření jejím složkám.

Sektoru SBS dominuje několik klíčových nadnárodních společností se světovým pokrytím. Přesto v ČR převažují spíše firmy menší či střední velikosti s počtem okolo 100 zaměstnanců [DOSKOČILOVÁ, 2014, s. 43]. Nadnárodní společnosti mají nastaveny vlastní korporátní politiky, sdílené informační systémy, jednotné procesní řízení, definované kontrolní mechanismy a totožné standardy přizpůsobené lokalitě působnosti, které zpravidla aplikují napříč všemi geografickými oblastmi, v nichž působí. Z tohoto důvodu se dizertační práce zaměřuje na cílovou skupinu malých a středních podniků, které nemají k dispozici tuto metodickou podporu, manažerské nástroje a mezinárodní zázemí, a přesto je s ohledem na jejich ekonomický význam a sociální dopady jejich činnosti i u nich žádoucí, aby v nich byly efektivně a bezpečně řízeny informační aktivity. Právě těmto subjektům může evaluační metodika výrazně pomoci s optimalizací managementu informačních služeb.

O rozvoj oboru má usilovat také početné portfolio přidružených profesních asociací, jichž se v České republice aktuálně vyskytuje celkem šestnáct. Deklarovaným posláním těchto samosprávných organizací je zvyšovat profesní úroveň v poskytování soukromých bezpečnostních služeb. Mezi tři klíčové (aktivně působící s početnější členskou základnou) patří Asociace bezpečnostních služeb České republiky (zkratka ASBS), Security Club a Asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm (zkratka AGA). Za jednu z příčin existence tolika asociací a sdružení lze považovat absenci oborové legislativní regulativy, která by nastavovala pravidla a garantovala určitou minimální kvalitativní úroveň SBS. Nastavování těchto standardů provádí a garanci kvality svých členů supluje právě zmíněná sdružení. Komplexnímu hodnocení řízení informačních aktivit a toků v organizacích z tohoto segmentu se však dosud nevěnovaly. Nesoukromé a nevojenské studium oblasti bezpečnostních služeb nabízí Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Malé a střední podniky jsou v Evropské unii definovány Nařízením Komise (ES) č. 800/2008 v podmínkách České republiky (přílohou č. 1). Hlavními faktory, které určují, zda podnik patří do skupiny malých a středních podniků (dále též MSP), jsou počet zaměstnanců a roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy. Malé a střední podniky mají maximální počet zaměstnanců menší než 250 osob a zároveň plní níže uvedený finanční parametr. Skupina malých a středních podniků se dle výše uvedené definice [Evropská unie, 2008, s. 38] člení ještě podrobněji na níže uvedené kategorie (viz obr. č. 6: Členění malých a středních podniků):

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik, drobný podnik	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Obr. č. 6: Členění malých a středních podniků [tabulka dle Evropská unie, 2008, s. 38-39]

V České republice jsou malé a střední podniky definovány také v § 2 zákona č. 47/2002. Sb., O podpoře malého a středního podnikání. Definice obsahuje tři základní kritéria odlišující MSP od podniků velkých: počet pracovníků, čistý obrat a nezávislost podniku [Česko, 2002, Zákon č. 47]. Pro označení malých a středních podniků se v textech běžně používá zkratka MSP, případně se objevují pod ekvivalentní zkratkou SMEs (či pouze SME), pocházející z anglického výrazu *small and medium-sized enterprises*.

Dle publikace *Ekonomika malých a středních podniků* (2013) malé a střední podniky tvoří v České republice významný sektor tržní ekonomiky. K rychlému nárůstu počtu MSP došlo zejména na počátku 90. let 20. století jako k průvodnímu jevu transformace ekonomiky, mj. privatizace, restitucí, legislativních úprav a změněných podmínek podnikání. Od konce 90. let 20. století již nejsou změny podílu MSP na celkovém počtu ekonomických subjektů a na počtu zaměstnaných tak radikální. Výraznější výkyvy ve vývoji jsou spojeny až s dopady celosvětové ekonomické krize projevující se od roku 2008. Pokud se rozšíří trendy probíhající v průmyslově nejvyspělejších státech světa, lze předpokládat, že globální ekonomice 21. století budou MSP dominovat. Zejména e-business se považuje za příležitost, která překlene rozdíly mezi malými a velkými podniky. Informační technologie nabízejí i velkým a byrokratickým institucím obrovské šance, aby radikálně decentralizovaly a převáděly pravomoci a rozhodování na nejnižší úroveň [PAVLÁK, 2013, s. 13].

Nejpočetnější část MSP tvoří kategorie mikropodniků do 10 zaměstnanců (přibližně 98 %), nejméně početná je skupina středních podniků nad 50 zaměstnanců. Rozdíly mezi těmito skupinami měřené průměrným počtem zaměstnaných osob jsou však menší; drobné podniky zaměstnávají zhruba tolik osob, co podniky malé a střední dohromady. Dizertační práci tedy bude pokryta klíčová část cílové skupiny, pro niž má navržená evaluační metodika význam. Pro mikropodniky může být představená

evaluační metodika inspirativní, avšak provozně neaplikovatelná. Velké podniky již mají implementované vlastní standardizované postupy (v sektoru SBS provázané se zahraničím) a pevně definované procesní provázanosti. Nicméně pro malé a zejména střední podniky je metodika využitelná nejen pro výstupy z analýzy, ale také z procesní a manažerské perspektivy.

Mezi základní charakteristiky malých a středních podniků ve srovnání s velkými subjekty patří například:

- relativní pružnost, rychlost odezvy na změny podmínek (včetně vzniku a zániku subjektů),
- relativně vysoká a flexibilní schopnost absorpce pracovní síly,
- schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky, např. v roli subdodavatele,
- obtížnější resp. nákladnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem,
- menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (při startu),
- menší zábrany při uvolňování nadbytečné pracovní síly.

[Český statistický úřad, akt. 2012, s. 1]

Kvalitativní ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků spatřuje Český statistický úřad na základě dlouhodobě vyhodnocovaných dat zejména v jejich schopnosti:

- vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech,
- adaptovat se rychleji na požadavky a výkyvy trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků,
- působit jako dodavatelé velkých podniků,
- pomáhat zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn,
- napomáhat podnikatelským aktivitami rychlejšímu rozvoji menších obcí,
- podporovat rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.

Právě charakteristiky jako pružnost, rychlost odezvy na změny podmínek, schopnost rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, kvalitativní rozdíly v poskytovaných službách a obtížnější přístup k informacím a znalostem tvoří ze skupiny malých a středních podniků ze sektoru SBS právě ty subjekty, pro něž je evaluované řízení managementu informačních služeb žádoucí.

Podrobná ekonomická data o malých a středních podnicích kontinuálně shromažďuje Český statistický úřad a souhrn klíčových informací publikuje ministerstvo průmyslu a obchodu v každoročně vydávaných Zprávách o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky je také klíčovým garantem skupiny malých a středních podniků, včetně správy operačních programů EU určených pro oblast podnikání. Skupině malých a středních podniků není věnována pozornost pouze ze strany programů Evropské unie, ale také například speciálními politikami a strategiemi, které zohledňují jejich specifika a jsou v ČR zaváděny. Kromě výše uvedeného působí za účelem podpory MSP v České republice také řada profesních sdružení a asociací, z nichž je největší představitelkou Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (více viz příloha č. 8 dizertační práce).

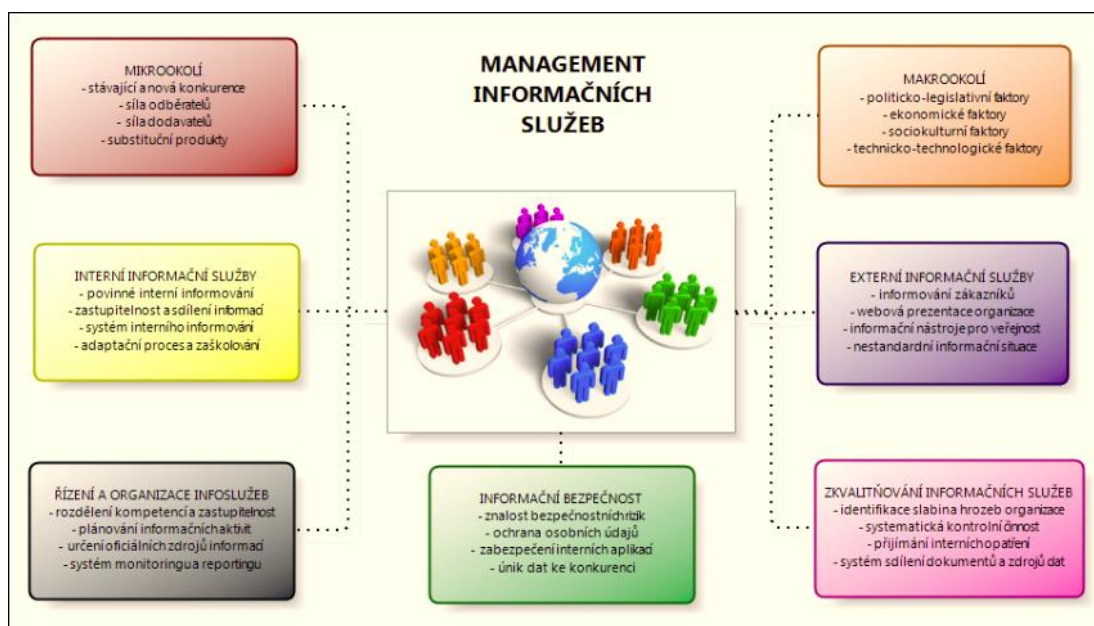
4.2 Evaluovaná agenda

Evaluovaná agenda se zaměřuje na vybrané oblasti managementu informačních služeb a jejich funkčnost prověřuje pomocí sledování informačních toků k příslušným cílovým skupinám.

Oblasti informačních aktivit

Mezi oblasti informačních aktivit jsou zařazeny prvky z makrookolí a mikrookolí sledovaných subjektů, z externích a interních informačních služeb, z řízení a zkvalitňování procesů informačních služeb v organizaci a okrajově též z oblasti informační bezpečnosti, která je s informačními službami úzce spjata. Jednotlivé součásti evaluované agendy jsou znázorněny na níže uvedeném schématu (viz Obr. č. 7: Management informačních služeb - evaluovaná agenda) a v detailu a rozsahu, které odpovídají účelu a potřebám tvorby evaluačního nástroje určeného pro zvolený typ organizací, vymezeny v následujících podkapitolách (viz kapitoly

4.2.1 Makrookolí sledovaného segmentu podniků až 4.2.7 Informační bezpečnost).



Obr. č. 7: Management informačních služeb - evaluovaná agenda [vlastní schéma]

Při přípravě evaluační metodiky je u informačních služeb kladen důraz na jejich plánování, řízení, organizování, kontrolu a směřování jejich výstupů k cílovým skupinám, což se stane ohniskem evaluované agendy.

Cílové skupiny

Evaluační metodika kontroluje, zda vybrané informační toky z jednotlivých oblastí řízeně směřují ke svým příjemcům z příslušných cílových skupin. Do projektu dizertační práce zahrnutých cílových skupin organizací typů MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, k nimž směřují informační toky a mají na ně být provázány informační služby, patří správní orgány, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, dodavatelé a partneři. Cílové skupiny jsou vymezeny v závěru této pasáže (viz kapitola 4.2.8 *Cílové skupiny informačních služeb v MSP*).

4.2.1 Makrookolí sledovaného segmentu podniků

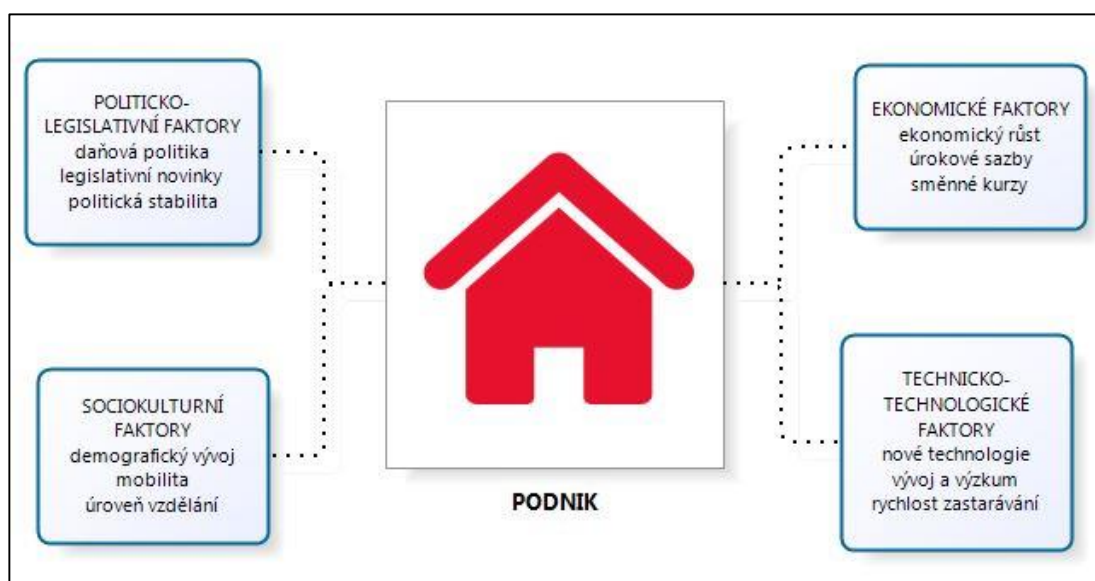
Každá organizace, včetně MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, je součástí prostředí, v němž je začleněna a jímž je ovlivňována, přičemž toto ovlivňování může být vzájemné. Jako pomocný nástroj pro shrnutí faktorů z makrookolí, které mají na subjekt určitý vliv, lze použít tzv. PEST analýzu. První variantu tohoto nástroje pro zmapování podnikového prostředí představil již v roce 1967 harvardský profesor Francis J. Aguilar. Největší modifikace a rozvoj

nástroje proběhly v 80. letech 20. století a od té doby je možné setkat se s dalšími variantami analýzy (např. PESTLE, STEEPLE, STEP atp.). PEST analýza shromažďuje údaje o vnějších vlivech působících na příslušnou organizaci. Od sledovaných faktorů je odvozen i samotný název tohoto analytického nástroje, jak je patrné z vyznačených iniciál - **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociokulturní a **T**echnicko-technologické faktory. V praxi se nástroj využívá ke strategickému auditu vlivu makrookolí, který se snaží nalézt odpovědi například na otázky:

- ✓ Které z faktorů mají klíčový vliv na podnik?
- ✓ Jaké jsou možné účinky a rizika spojená s jednotlivými vlivy?
- ✓ Které z nich jsou pro subjekt v blízké budoucnosti důležité?

[KEŘKOVSKÝ ; VYKYPĚL, 2002]

Pro konkrétní představu jsou příklady vlivů z jednotlivých skupin a vzájemné působení znázorněny v níže uvedeném schématu (viz obr. č. 8: Příklady faktorů analýzy PEST).



Obr. č. 8: Příklady faktorů analýzy PEST [vlastní schéma dle OSBORNE ; BROWN, 2005]

V rámci dizertačního projektu je PEST analýza využita jako vstupní databáze položek z makrookolí podnikatelských subjektů, ze kterých jsou vybrány ty, které jsou provázány s oblastí informačních služeb v sektoru soukromých bezpečnostních služeb a na něž je žádoucí se z perspektivy managementu zaměřit. Hlavní položky z každé skupiny faktorů, které jsou zařazené do evaluační metodiky, jsou představeny níže, včetně jejich vazeb na cílové skupiny a včetně určení předpokládané provozní

agendy, do které přísluší. Pokud je u vybraných položek stanoven standard, ze kterého vychází jeho měření, je u nich pouze obecně zmíněn. Konkrétně jsou pak uvedeny (tzn. číslo a název legislativního předpisu) a provázány s měřenými parametry přímo v metodické části dizertační práce.

Evaluační metodika nepokrývá všechny oblasti komplexně, ale zaměřuje se pouze na vybrané detaily z každé zmíněné položky. Primárním účelem prověření výběrového vzorku je identifikovat potenciální zásadní nedostatky či mezery v příslušné agendě. V obecné rovině primárně zjišťuje, jak je ošetřeno sledování změn a novinek v daných oblastech, zda probíhá systematické monitorování, zpracování a vyhodnocování trendů. V neposlední řadě pak také samozřejmě prověřuje, zda jsou pro zaštitění agendy určeny odpovědné osoby včetně své zastupitelnosti.

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory představují z informační perspektivy širokou oblast. V rámci modelu PEST jsou seskupeny do následujících položek:

- antimonopolní zákony;
- ochrana životního prostředí;
- daňová politika;
- regulace v oblasti zahraničního obchodu;
- pracovní právo;
- veřejné financování a grantový systém;
- politická stabilita;
- lobby, korupce a zájmové skupiny.

Pro management informačních služeb ve standardním provozu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb jsou obecně platné minimální obligatorní legislativní požadavky v oblastech daňové politiky, pracovního práva a regulace v oblasti zahraničního obchodu. Mezi sektorové standardy pak patří oborová legislativa, zisk koncesí a povolení k podnikání, stupně přístupu k utajovaným informacím, či podmínky odborné způsobilosti pro výkon činnosti. V rámci dizertačního projektu tvoří klíčovou cílovou skupinu, ke které jsou měřené parametry vztahovány, správní orgány.

Sledované parametry se tedy orientují na prověření plnění vybraných informačních povinností v souladu s legislativou ve směru ke správním orgánům.

Do evaluačního nástroje jsou cíleně zařazeny položky, které se váží k sektoru soukromých bezpečnostních služeb, např. zisku koncesí a povolení k podnikání či odborné způsobilosti v sektoru bezpečnostních služeb. Z celoplošně platné obligatorní legislativní agendy zahrnují všeobecné položky z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která se týká všech organizací tohoto typu, na rozdíl například od kontrolních položek, které se týká pouze části subjektů nebo pracovníků, např. povinnosti spojené se zacházením s vysokozdvihnými vozíky či náležitosti školení řidičů. Metodika se zaměřuje také na znalosti odpovědných osob, konkrétně na jejich informovanost o lhůtách a termínech pro povinné finanční a daňové plnění, či pro reporting statistických údajů. V souvislosti s cílovou skupinou správních orgánů nelze pominout prověřit znalosti o povinnostech, které jsou při změnách v podnikajícím subjektu spojeny s úpravami v obchodním a živnostenském rejstříku. Informační služby vyplývající z pracovněprávní problematiky budou, kromě povinných hlášení souvisejících s nově nastupujícími zaměstnanci a s pracovními úrazy, naopak ponechány až do části zaměřené na poskytování interních informačních služeb (viz kapitola 4.2.4 *Interní informační služby*).

Ekonomické faktory

Mezi sledované ekonomické faktory z makrookolí jsou v PEST analýze zahrnuty:

- domácí a zahraniční ekonomická situace a trendy;
- hospodářské cykly;
- trendy hrubého domácího produktu;
- devizové trhy;
- kupní síla;
- úrokové míry a směnné sazby;
- inflace;
- nezaměstnanost;
- průměrná mzda;
- vývoj cen energií.

Z druhé skupiny jsou z hlediska obecné metodiky pro management informačních služeb zajímavými oblastmi kupní síla, návrat investic a s ohledem na vysoký počet pracovníků v sektoru soukromých bezpečnostních služeb také míra

nezaměstnanosti, minimální a průměrná mzda. Z cílových skupin je v této oblasti hlavním beneficentem subjekt sám, jelikož má organizace v případě dobře vedené agendy přehled o vývoji, trendech i aktuálním stavu v determinujícím okolí.

Parametry začleněné do evaluační metodiky se s ohledem na trendy v sektoru SBS cílí například na prověření vyhodnocování hospodářských výsledků a sledování statistik o pracovním trhu, minimální a průměrné mzdě. Aktivní využívání znalostí těchto parametrů pomáhá organizacím typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb při strategickém rozhodování o realizaci a rentabilitě realizovaných zakázek a také při plánování ve střednědobém horizontu. Při efektivním provázání s hospodářskými cykly a trendy hrubého domácího produktu lze v podniku také zlepšit načasování provozních, obchodních i personálních procesů.

Sociokulturní faktory

Skupina sociokulturních faktorů v analýze PEST obsahuje kumulované položky složené z:

- demografický vývoj populace;
- vnímání značky a kultury organizace;
- zákaznické postoje a nákupní vzorce;
- změny životního stylu;
- mobilita;
- úroveň vzdělání;
- významné události a mediální prezentace;
- přístup k práci a volnému času.

Sociokulturní faktory ovlivňují více personální a provozní agendu než informační služby. Evaluační metodika se proto zaměří pouze na využití informací pro plánování v souvislosti s demografickým vývojem populace, který je v dlouhodobém horizontu pro české ekonomické prostředí velmi podstatným determinanem. Obdobně jako u ekonomických faktorů, je i v této oblasti z pohledu cílových skupiny hlavním beneficentem subjekt sám. Právě jemu může monitorování demografických údajů a jejich zpracování ve výstupy pomoci s rozvojem a směřováním podnikání.

Technicko-technologické faktory

V PEST analýze jsou do skupiny technicko-technologických faktorů začleněny tyto položky:

- vládní podpora výzkumu a vývoje;
- celkový stav technologie;
- nové objevy a inovační potenciál;
- patenty a technické předpisy;
- rychlost zastarávání.

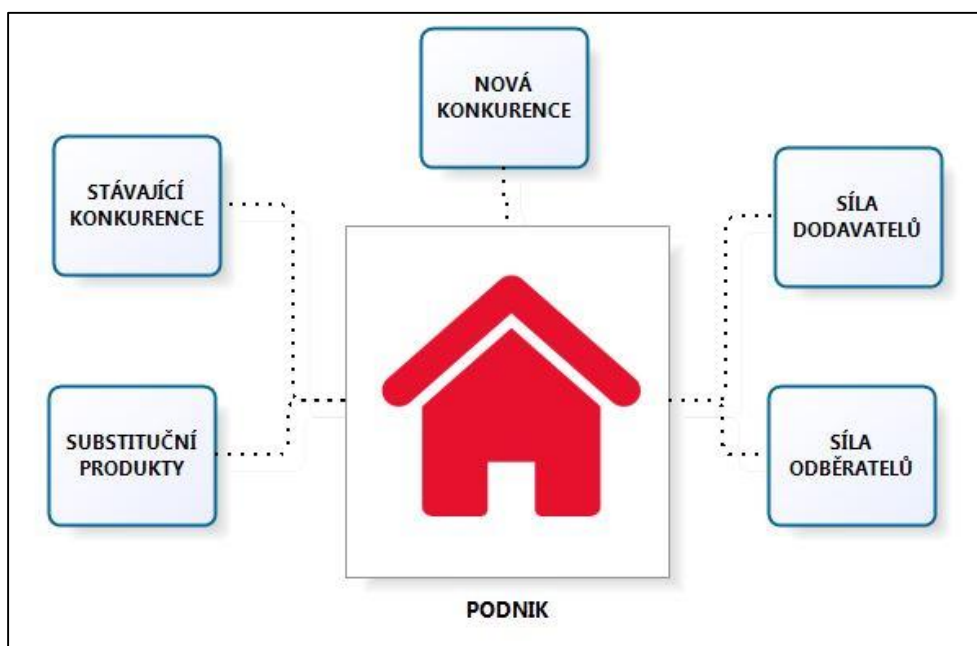
Organizace typu malých a středních podniků zpravidla nemívají charakter výzkumného pracoviště, přesto jim může sledování vládní podpory výzkumu a vývoje pomoci k mapování aktuálního stavu a informovanosti o podporovaných iniciativách, jejichž výstupy mohou být pro subjekt užitečné. V navržené evaluační metodice je věnován prostor informovanosti o právě nových objevech a informační práci s nimi, technickým předpisům a také rychlosti zastarávání technických a technologických nástrojů. Ani v tomto případě není beneficentem primárně nikdo jiný, než subjekt sám. Přesto mohou mít výstupy ze zanalyzovaných informací a návazně přijatá opatření vliv i na další cílové skupiny jako například na zákazníky, konkurenty či dodavatele a partnery.

4.2.2 Mikrookolí sledovaného segmentu podniků

Jako zdroj pro vymezení klíčových položek z makrookolí pro evaluační metodiku slouží analýza PEST. Obdobně existuje pro zmapování mikrookolí tzv. model 5F (**F**ive **F**orces) neboli Porterův model pěti sil, pomocí kterého se zjišťuje, jaké bezprostřední vnější síly ovlivňují daný subjekt. Tvůrcem modelu je profesor Michael Eugene Porter a již od roku 1979 jeho model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí podniku, k jeho strategickému řízení a k přijímání změn. Svůj model, který se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu, popsal v publikaci *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1998). Model zachycuje vnější podmínky panující na trhu, které jsou neustále proměnlivé bez možnosti kontroly. Proto je vhodné analýzu průběžně aktualizovat, alespoň pro klíčové produkty, služby a procesy. S ohledem na charakter analýz je v některých případech žádoucí zapojit do realizované analýzy nezávislí

expertní element, který dokáže svým nadhledem a znalostmi doplnit omezení způsobená začleněním do provozu. K dosažení svého cíle rozebírá model pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost podniku přímo či nepřímo ovlivňují.

Grafické znázornění Porterova modelu pěti sil (viz obr. č. 9: Grafické znázornění Porterova modelu pěti sil) naznačuje jak postavení vlastního subjektu, tak rozdělení jednotlivých sil, které jsou následně blíže představeny dle publikace *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1998) níže:



Obr. č. 9: Grafické znázornění Porterova modelu pěti sil [vlastní schéma dle MAGRETTA, c2012]

Stávající konkurence

Na každém trhu mezi sebou zápasí již existující organizace o konkurenční výhody. Subjekt má konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat relativně stejně kvalitní produkt (tzn. výrobek či službu) jako konkurence ale s nižšími náklady, nebo kvalita jeho produktů přesahuje kvalitu produktů konkurence. Termín kvalita v tomto případě zastřešuje jakoukoliv přidanou hodnotu, například rychlejší dodání, spolehlivější dopravu atp. Michael Eugene Porter kategorizuje konkurenční výhody na dvě základní skupiny - nákladovou a diferenciací. Intenzitu konkurenčních výhod ovlivňují také externí faktory, mezi nimiž lze zmínit množství konkurenčních subjektů na trhu, dynamika růstu trhu v příslušném sektoru, náklady spojené s provozem a se vstupem subjektu na trh.

Nová konkurence

Síla nové konkurence se liší v tom, že subjekt řeší dosud reálně neexistující situaci, a to potenciální vstup nového konkurenčního subjektu na trh. S ohledem na množství proměnných se na takovou situaci může subjekt připravit pouze hypoteticky. V přítomnosti může maximálně přijímat preventivní opatření, nebo více upevňovat své konkurenční výhody. Tato kategorie sil je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku, anebo v těch oblastech, kde objem trhu roste rychle. Součástí analýzy může být například zmapování bariér vstupu na trh, aktiv nutných pro vstup na trh, vládní regulace, patentů a know-how, infrastruktury nebo nákladů spojených s případným ukončením podnikání. Zajímavou položkou je také míra loajality zákazníků k zavedeným značkám.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je odvozena od potřeb zásobovacího řetězce, ve kterém zajišťuje zdroje k produkci, ať se jedná o pracovní sílu, materiály, hotové komponenty či jiné zásoby.

Vliv dodavatelů sílí s mírou závislosti daného subjektu. Mezi podmínky, které přispívají k posílení dodavatelského vlivu, patří stavy, v nichž jsou odběratelé pouze podružnými zákazníky dodavatelů, na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů a odběratelé by museli bez produktů dodavatele zastavit produkci. Specifickou hrozbou je také integrace dodavatelů ve větší celky. Síla dodavatelů se zásadně liší také v jednotlivých oborech, obecně však platí pravidlo, že čím je na dodavateli subjekt závislejší, tím více jeho síla vzrůstá.

Síla odběratelů (zákazníků)

Skladba zákazníků je velmi heterogenní, a to navíc v několika parametrech, např. ve své velikosti, v odlišných potřebách, v socio-kulturních charakteristikách, v míře požadované kvality produktů atd. Síla odběratelů ovlivňuje cenu produktu buďto přímo (reálné vyjednávání o ceně) nebo nepřímo (odběr produktu od jiného dodavatele). Mezi položkami spojenými se silou zákazníků je proto žádoucí řešit unikátnost vlastního produktu, vyhodnotit ohrožení od substitutů a zmapovat informovanost odběratelů o produktu i konkurenci.

Síla zákazníků vzrůstá, pokud je na trhu pouze velmi nízký počet odběratelů nebo mají nízký zisk, malé množství odběratelů kupuje většinu vyrobených produktů, výrobek je standardizovaný, anebo přejít k jinému dodavateli není problematické. A v neposlední řadě také v případě, že síla jednoho odběratele je tak velká, že dokáže koupit producenta, či konkurenční odběratele. V případě výrobního řetězce se zapojením externích prvků je posledním zmíněným ohrožujícím faktorem malá spojitost producenta s kvalitou konečného produktu (ať výrobku či služby).

Síla odběratelů naopak klesá, když se producenti sjednocují, náklady na změnu dodavatele jsou vysoké, odběratelé jsou fragmentováni příliš a jeden výrobce má na trhu velký podíl.

Substituční produkty

Substitučními produkty se rozumí produkty či služby z jiného průmyslového odvětví, které mohou nahradit produkci příslušného subjektu. Hrozba vzniku náhražek souvisí také s využitím jiných technologií a postupů. Při analýze této síly se zjišťuje, jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu příp. služby, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů, do jaké míry jsou spokojeni se současnou situací, či jaké jsou náklady na přechod zákazníka mezi konkurenty.

[PORTER, 1998]

Management informačních služeb disponuje různými nástroji pro získávání, shromažďování a analyzování dat z mikrookolí, které mohou být pro subjekt a jeho strategické rozhodování velmi přínosné. Interdisciplinární obor, který se etickým a systematickým procesem sběru informací a analýzy znalostí, které mohou ovlivňovat záměry, rozhodování a fungování organizace, zabývá, se nazývá *competitive intelligence* (v češtině někdy též konkurenční zpravodajství, či označováno přímo zkratkou CI) a jeho představení se věnuje například profesor Vysoké školy ekonomické Zdeněk Molnár v publikaci *Competitive intelligence aneb Jak získat konkurenční výhodu* (2012). V České republice novinky monitoruje a odborné publikace z oboru shromažďuje sdružení PARTSIP na svém Portálu CI (<http://www.portalci.cz/>). V dubnu roku 2013 proběhl 5. ročník mezinárodní oborové konference *International Competitive Intelligence Conference* dokonce v Praze.

Hlavním cílem konkurenčního zpravodajství je zvýšit a udržet konkurenceschopnost organizace a snížit rizika porážky v konkurenčním boji

[PARTSIP, c2008-2014]. Právě aktivní CI, které směřuje ke shromažďování a analýze informací o trhu, konkurenci, trendech atd., odpovídá zaměření dizertačního projektu. Mikrookolí malých a středních podniků je v něm zaměřeno spíše na monitorování, shromažďování a řízení informačních podkladů spojených s dílčí agendou, než na analytickou činnost představenou v modelu 5F. Aby mohl být Porterův model relevantně použit jako podklad pro strategické řízení, je nutná detailnější a propracovanější evaluace, než jakou nabízí metodika připravená v rámci dizertačního projektu a určená pro samostatné použití subjektem. Mikrookolí v pojetí dizertační práce zahrnuje kromě cílové skupiny konkurentů také dodavatele a partnery. Ač je do modelu 5F zařazena také skupina zákazníků (odběratelů), metodika se na ni v této části nezaměřuje. Jí jsou primárně věnované jiné části metodiky (např. kapitoly *4.2.3 Externí informační služby*, *4.2.5 Řízení a organizace* či *4.2.7 Informační bezpečnost*).

Mikrookolí je pro management informačních služeb zajímavou oblastí s velkým množstvím proměnných. Aby měly výstupy z analýz této oblasti patřičnou relevanci, je nutné věnovat se monitorování mikrookolí kontinuálně, nebo do analýzy zapojit specialisty a odborníky. Zároveň není možné pouze jednorázově vyhodnotit aktuální stav, ale je nutné sledovat tendence dlouhodobého vývoje i aktuální trendy. Evaluační metodika se zaměří na prověření, zda subjekty typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb vůbec aktivně zjišťují a shromažďují informační podklady, se kterými by mohly dále pracovat například formou analýzy 5F.

Zařazené parametry proto obsahují např. zmapování nastavení systému a řízení spolupráce s dodavateli a partnery, vyhodnocování zákaznických reakcí, sledování zahraničních novinek, monitorování tuzemské praxe, analýzu realizace výběrových řízení, nastavení pravidel interakce s konkurencí, zapojení do odborných profesních sdružení, prověření interní znalosti podnikové strategie a informovanosti o konkurenčních výhodách oproti jiným subjektům na trhu.

4.2.3 Externí informační služby

Externími informačními službami se v pojetí dizertační práce rozumí interaktivní proces, během něhož dochází k výměně informací mezi subjektem a veřejností či jinou organizací. Tento proces je charakterizován informační aktivitou, při které účastníci reagují na určitou informační potřebu či požadavek. Iniciativa k tomu může účelově vycházet buďto přímo od subjektu, nebo může být vyvolána

subjektem externím. Aktivita, které iniciuje subjekt sám, jsou označovány kategorií aktivní informační služby. Ostatní případy jsou zařazeny do kategorie pasivních informačních služeb.

Externí informační služby jsou pro prosperitu subjektu prioritní oblastí. Prostřednictvím externích informačních aktivit se subjekt prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům, dodavatelům a partnerům, konkurentům a v neposlední řadě také případným zájemcům o pracovní uplatnění. Na základě externích informačních aktivit si tvoří zmíněné cílové skupiny názory, postoje a důvěru k subjektu. Pro realizaci externích informačních služeb lze využít různé informační nástroje a kanály. Řízení, organizace, monitoring, kontrola a evaluace informačních toků je v tomto případě velmi důležitá.

Pro management informačních služeb ve standardním provozu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb jsou klíčové propracované aktivní informační služby, profesionální pasivní informační služby, moderní funkční informační nástroje a kanály i nastavená komunikace se zprostředkovateli informací. Primární cílovou skupinou externích informačních služeb jsou zákazníci.

Evaluační metodikou sledované parametry zahrnují z výše uvedené kategorie aktivních externích informačních služeb například propracovanost informačních kampaní, akce pro zákazníky a obchodní partnery, nastavení prvků a pravidel korporátní identity, informační funkčnost webových stránek. Část prověřující kvalitu pasivních externích informačních služeb se soustředí například na stanovení reakčních lhůt na externí informační podněty, na nastavení mechanismů pro kontrolu odbavení veškerých příchozích požadavků, či na dodržování reakční doby na obdržené stížnosti a reklamace.

V případě interního použití evaluační metodika detekuje potenciální problematické oblasti. S ohledem na svůj rozsah však neprověří vybrané součásti této velmi obsáhlé agendy komplexně tak, aby detailně odhalila veškeré případné hrozby či nedostatky. Pro podrobnější a hloubkovou analýzu by bylo nutné využít součinnosti s informačním specialistou a robustnější evaluační design.

4.2.4 Interní informační služby

Interní informační služby jsou vymezeny jako obousměrná vertikální i horizontální informační činnost probíhající uvnitř organizace. Vzhledem k rozdělení kompetencí a odpovědností lze očekávat disproporci v kvantitě i kvalitě informací

proudících zejména ve směru vertikálním, který z tohoto důvodu tvoří ohnisko evaluační metodiky. Interní informační služby a jejich podpora v rámci subjektu mají pro organizaci velký význam zejména pro svůj hlavní účel. Tím je všem členům organizace zprostředkovat veškeré informace, které potřebují k výkonu svých pracovních povinností. K naplnění tohoto účelu je nutné průřezové informování napříč celou organizační strukturou o rozdělení kompetencí, o vymezení odpovědností a o stanovení zastupitelnosti u operativní agendy. Zaměstnanec na jakékoliv pracovní pozici by měl být prokazatelně seznámen s pracovními postupy, které spadají do jeho agendy. Z této perspektivy jsou součástí interních informačních služeb také informační procesy spojené se zaškolováním, adaptačním procesem, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Nad rámec minimálního standardu je možné navíc informovat zaměstnance nejen detailně o jejich vlastních procesech, ale také je rámcově seznámit s nejbližšími procesními návaznostmi a učinit je tak transparentnějšími a logicky systematicky navazujícími. Dynamickou součástí agendy interních informačních služeb při standardním provozu je informování dotčených skupin zaměstnanců o zavedených změnách, o přijatých opatřeních a o nejaktuálnějších novinkách. Do problematiky interních informačních služeb spadá dále též vzdělávání zaměstnanců v interní korporátní kultuře a v očekávaném způsobu jejich komunikace při reprezentování organizace. Evaluační metodika se detailněji zaměřuje také na oblast pracovního práva, a to zejména na zákoník práce stanovené informační povinnosti zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům. S ohledem na rizika spojená s výkonem práce bezpečnostních pracovníků nezůstávají vynechány ani interní informační povinnosti spojené s bezpečností a ochranou zdraví při práci a prvků požární ochrany.

Cílovou skupinou interních informačních služeb jsou výhradně zaměstnanci. V určitých případech by mohlo být pro organizaci dokonce i hrozbou, kdyby se stal nežádaným příjemcem kdokoli jiný (např. únik know-how ke konkurenci).

4.2.5 Řízení a organizace informačních služeb

V rámci dizertační práce jsou termíny řízení a organizace reprezentanty managementu informačních služeb jako celku a v důsledku toho v sobě latentně zahrnují také plánování a kontrolu související s agendou. Obdobně jako jsou externí informační služby prioritní pro prosperitu subjektu z vnějšího pohledu, je efektivní management prioritní oblastí z perspektivy interní. Management informačních služeb

plní poslání jako každý jiný management. Pomocí svých nástrojů a principů umožňuje agendu koordinovat a řízeně realizovat. V organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb je však tato role ztížena omezenou velikostí a vytížením personálních kapacit, které vedou k roztržitosti a rozmělněnosti agendy mezi více organizačních složek. Cílovými skupinami, potažmo ovlivněnými subjekty, jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a partneři. Pokud je management informačních služeb realizován efektivně, pak je hlavním a primárním beneficentem subjekt samotný.

Pro řízení a organizaci informačních služeb je klíčová dostupnost zdrojů, které jsou v daném subjektu k dispozici, ať se jedná o zdroje personální, ekonomické či technologické. Úlohou managementu je jejich maximální využití k optimálnímu nastavení a provozování systému tak, aby byl subjekt jako celek co nejefektivnější.

Z obsáhlé problematiky managementu je v rámci evaluační metodiky v první řadě posuzováno určení odpovědností za agendu. Následně se položky metodiky zaměřují na nastavení systému a pravidel informačních toků, a to jak interních, tak i externích směřovaných k dodavatelům, partnerům a zákazníkům. Pro řízení a organizaci je důležitá také zpětná vazba - například reakce na cílené informační kampaně, kontinuální monitoring určitých ukazatelů, systém reportingu, pravidelně realizované analýzy a vyhodnocování funkčnosti procesů. V optimálním případě je management nastavený tak, aby včas odhaloval případné nedostatky a organizace v dostatečném předstihu přijímala žádoucí preventivní opatření. Řízení souvisí také se správou webových stránek, organizováním informačních public relations aktivit (tzv. PR neboli vztahy s veřejností) a dalších informačních akcí (např. inzerce, placené články, reklamní dárkové předměty, sponzoring a další), které daný subjekt využívá. Metodika neopomíjí ani připravenost subjektu pro krizový informační management, dostupnost business continuity plánu a vzdělávání personálu tak, aby uskutečňoval informační služby ve stylu odpovídajícím kultuře organizace a v očekávaných standardech.

Oblast informační bezpečnosti, která je s řízením a organizací managementu informačních služeb úzce spjata, je řešena samostatně v dalším bloku (viz kapitola *4.2.7 Informační bezpečnost*).

4.2.6 Zkvalitňování informačních služeb

Opatření zaváděná za účelem zkvalitňování informačních služeb jsou úzce spojená s aktivitami evaluačními. Samotnému přijímání preventivních či nápravných opatření musí nejprve předcházet prvotní identifikace slabých míst, jejich analýza a následný výběr oblastí, které jsou vhodné pro zavádění inovací. Rozhodnutí o přijímání opatření by mělo být vždy podloženo dostatečným množstvím relevantních dat. Kontinuální a efektivně prováděná optimalizace je důležitou složkou k udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti subjektu. Užitečnou součástí kontinuálního zkvalitňování je nastavení periodických i namátkových kontrolních mechanismů. Primárním a klíčovým příjemcem zkvalitňování informačních služeb je subjekt samotný. Dopady se dále šíří na cílové skupiny zákazníků, zaměstnanců, partnerů a často také konkurentů.

Dizertační projekt se na problematiku zkvalitňování zaměří ze systémové perspektivy, zejména na přijímání změn na základě identifikovaných problémů a nedostatků v nastavení procesů. Kromě toho prozkoumá nastavení podpůrných mechanismů, které jsou využívány pro shromažďování informací a podnětů, které mohou po detailní analýze vést ke zkvalitnění agendy. Mezi sledované parametry proto byly zařazeny například vybrané prvky business intelligence, SEO analýzy webových stránek, mechanismy šíření informací a novinek, ale také využívání eArchivace, nastavení systému sdílení dokumentů, aplikace benchmarkingových srovnání, způsoby přijímání podnětů a nápadů zaměstnanců. Ze sféry kontrolních mechanismů pak také důležité principy z procesů data miningu, hloubkových a cílených kontrol, měření rychlosti a reakčních dob, testování znalostí, zavedení analytických postupů, účinná prezentace výsledků a výstupů.

Evaluační metodika vytvořená pro účely interní evaluace neslouží ke komplexnímu prověření obsáhlé agendy, ale je využitelná pro odhalení případných nedostatků v přístupu organizace ke kvalitativnímu posunu v oblasti managementu informačních služeb. Pro podrobnější a hloubkovou analýzu by bylo nutné využít součinnosti s informačním specialistou.

Cílem evaluační metodiky v této části je prověřit nastavení procesů a mechanismů spojených s vybudováním základny informací a znalostí nezbytných pro přijímání rozhodnutí a opatření k optimalizaci, které jsou založeny na empiricky podloženém a relevantním vzorku dat.

4.2.7 Informační bezpečnost

Společně s rozvojem postmoderní informační a znalostní společnosti, s nárůstem množství dat a s vývojem informačních a komunikačních technologií vzrůstá také riziko neoprávněného přístupu k důležitým informacím i nebezpečí jejich zneužití. Tento stav zvyšuje naléhavost a nároky na činnosti organizací, u nichž vyžaduje, aby při zpracování, ukládání, přenosu a využití dat nedocházelo k jejich modifikaci, chybám či dokonce ztrátám. Proto se v posledních letech stále více organizací zaměřuje na ochranu svých dat a informací. Informační bezpečnost je dle normativní definice (viz ČSN ISO/IES 27000:2010) komplex opatření, který zahrnuje proces navrhování, schvalování a implementaci softwarových, hardwarových, technických, personálních ochranných opatření spojených s minimalizací možných ztrát, vzniklých v důsledku poškození, zničení nebo zneužití informačních systémů [ČSN EN ISO/IES 27000:2010]. Informační specialista David Král rozvádí, že disciplína informační bezpečnosti poskytuje strategický směr pro zabezpečení a dosažení plánovaných cílů, zajišťuje správu rizik spojených s bezpečností informací a dohlíží, aby zdroje podnikových informací byly používány zodpovědně. Cílem řízení informační bezpečnosti je poskytnout systém, který se soustředí na všechny aspekty bezpečnosti informací a spravuje všechny související procesy. Stále více útočníků se zaměřuje na organizace střední velikosti, které jsou nedostatečně chráněny, a je daleko snazší se dostat k jejich citlivým datům. Malé a střední podniky se často brání zavádění certifikovaných norem. Důvodem je obava z přílišné formální administrativy, která je u certifikací často vyžadována a která je především u malých firem zbytečná a zatěžující. U organizací střední velikosti je už jistá administrativa spojená s informační bezpečností nutností. Zaměstnanci se podobně jako u malých firem většinou osobně znají, ale již zde existuje určitá míra anonymity, která může být impulsem k tomu, že někteří zaměstnanci se budou snažit bezpečnostní procedury obcházet. Zejména když nebudou procedury přesně definovány a jejich dodržování nebude pravidelně kontrolováno a vyžadováno [KRÁL, 2010].

Roli sdružení, které zastřešuje řízení informační a kybernetické bezpečnosti v organizacích v České republice, plní Český institut manažerů informační bezpečnosti (dále též ČIMIB, <http://www.cimib.cz/>). Profesionální sdružení založené v roce 2007 si klade za cíl sdružovat odborníky z oblasti informační bezpečnosti.

Z okruhu informačních aktivit provozuje ČIMIB nejen vzdělávací středisko, ale zajišťuje i ediční a publikační činnost. Kromě toho iniciuje a podporuje výzkumnou činnost v oblasti managementu systému řízení bezpečnosti informací a organizuje nebo se podílí na přípravě konferencí, kongresů, seminářů a pracovních setkání [Český institut manažerů informační bezpečnosti, c2013].

Hlavním beneficentem spolehlivě nastavených mechanismů informační bezpečnosti je subjekt sám, který odpovídá nejen za své zaměstnance, ale také za závazky ke svým zákazníkům. Zájmové skupiny tvoří naopak konkurence a v některých případech jimi mohou být i dodavatelé.

Pro management informačních služeb spojených s informační bezpečností ve standardním provozu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb jsou do metodiky dizertačního projektu zařazeny pouze jeho vybrané součásti, které jsou bezprostředně spojené s aktivitami informačních služeb ze strany podniku.

Mezi sledované parametry evaluační metodiky jsou vloženy položky zaměřené na důvěrné nakládání se zákaznickými a personálními údaji, na ochranu informací před interními zaměstnanci a na opatření proti úniku informací mimo podnik. S prověřením agendy spjaté s řízením systému jako celku souvisí také proces identifikace rizik a kontrola platnosti registrace u Úřadu pro ochranu osobních údajů.

4.2.8 Cílové skupiny informačních služeb ve sledovaném typu podniků

Hlavní cílové skupiny, k nimž směřuje informační management a na něž jsou provázány informační služby v organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, zahrnují v rámci dizertačního projektu správní orgány, zaměstnance, zákazníky, konkurenty, dodavatele a partnery.

Správní orgány (instituce)

Pod pojmem, resp. legislativním termínem, správní orgán se skrývají všechny subjekty vykonávající veřejnou správu. Jejich zákonem uloženou povinností je uskutečňovat veřejnou správu a při tom dbát základních zásad činnosti správních orgánů vymezených správním řádem a dalšími předpisy. Správní orgány zahrnují poměrně širokou škálu vykonavatelů (např. ministerstva, orgány územních samosprávných celků, veřejné sbory, orgány profesních komor atd.) [Dashöfer Holding, 2008]. V intencích dizertačního projektu se jedná o orgán veřejné nebo státní

správy, ke kterému má evaluovaný subjekt informační povinnosti a je na něj tedy třeba dbát v rámci managementu agendy informačních služeb ohled. Správní orgány tvoří klíčovou skupinu pro makrookolí.

Konkurenti

Pojem konkurence označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu). Konkurent je vykonavatel tohoto procesu, respektive subjekt, který již působí na trhu, nebo teprve vstupuje na trh, a chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů [ManagementMania, c2011-2013]. V dizertační práci jsou konkurenti vnímáni jako subjekty, které mají v managementu informačních služeb prakticky zcela opačný status pro informační toky než ostatní cílové skupiny. V důsledku jejich působení je informační toky třeba intenzivně systematicky regulovat a chránit, aby nedocházelo k úniku nežádoucích a strategicky významných informací a nebylo tak ohroženo know-how, integrita či postavení subjektu na trhu. Skupina konkurentů je ústřední při řešení informačních služeb spojených s mikrookolím a dále se objevuje okrajově také v agendě makrookolí, u externích informačních služeb, při zkvalitňování informačních služeb a v informační bezpečnosti.

Dodavatelé a obchodní partneři

Termín dodavatel je v rámci dizertačního projektu vnímán obdobně jako v zákoně o veřejných zakázkách (tzn. zákona č. 137/2006 Sb.). Dle § 17 tohoto zákona je dodavatel právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží, nebo provádí stavební práce [Česko. Zákon č. 137/2006]. Námi evaluovaný subjekt pak v tomto tržním vztahu plní roli zákazníka. Subjekt může přistupovat k vybraným dodavatelům jako ke svým obchodním partnerům. Zpravidla se jedná o dodavatele, s nimiž subjekt následně cíleně udržuje nadstandardní a intenzivní vztahy, které jsou citlivé kvůli vzájemné závislosti a kolísání její míry. Dodavatelé a obchodní partneři se, obdobně jako konkurenti, nachází primárně ve sféře mikrookolí podniku. Jejich okrajový vliv je však patrný také v makrookolí, u externích informačních služeb, při řízení a organizaci informačních služeb i v informační bezpečnosti.

Zákazníci

Zákazníci, neboli odběratelé, tvoří klíčovou cílovou skupinu subjektu z hlediska jeho ziskovosti. V dizertační práci je celý odběratelský trh zastřešen termínem zákazníci. V praxi jsou zákazníci na trhu dále rozčleňovány do užších tržních segmentů, tj. do stejnorodých, potenciálních skupin zákazníků, kteří mají stejné nebo velmi podobné potřeby, nákupní chování a spotřební zvyklosti. Podniky se zpravidla nesnaží oslovit všechny zákazníky na trhu, ale zacílí pouze jejich určitou část. Na trhu vyhledávají skupiny významných segmentů zákazníků, které tržně oslovují. Svou pozornost cílí dle demografických, geografických a psychografických indikátorů, na základě kterých sestavují zákaznické profily, k nimž volí cílené obchodní, marketingové a informační strategie. Řízení vztahů se zákazníky a správa informací o jejich potřebách a charakteristikách je jedním z klíčových procesů managementu informačních služeb. Softwarová řešení zkombinovaná s analytickými nástroji, které umožňují integraci zákaznických informací ze všech zdrojů, jejich hloubkovou analýzu a následné řízené použití se nazývají systémy CRM (z angl. *customer relationship management*) [KOTLER ; ARMSTRONG, 2009]. Cílová skupina zákazníků (odběratelů) figuruje ve všech oblastech, kromě interních informačních služeb, které jsou určeny primárně zaměstnancům. V evaluační metodice se zákazníci objevují jako cílová skupiny v případech, v nichž se jedná o zákazníky jako o primární a výhradní příjemce příslušných informací.

Zaměstnanci

Zaměstnanec je fyzickou osobou, která je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu (druhým je zaměstnavatel). Jejím úkolem je vykonávat pro zaměstnavatele určitou závislou činnost, za kterou jí přísluší mzda či plat. Základní podmínky vzniku pracovněprávní způsobilosti fyzické osoby a průběhu vzájemného vztahu se zaměstnavatelem vymezuje zákoník práce (tj. zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění). Pro účely dizertační práce se jedná o interní členy subjektu, a to včetně vedení organizace a externích pracovníků, se kterými subjekt spolupracuje prostřednictvím dohod. Managementu informačních služeb spojenému se zaměstnanci je věnovaná samostatná část interních informačních služeb. Nicméně cílová skupina zaměstnanců se promítá také do oblastí řízení, organizace a zkvalitňování informačních služeb i informační bezpečnosti.

4.3 Evaluační nástroje pro sledovaný typ organizací

Z výše uvedeného popisu a charakteristik specifických pro MSP v sektoru soukromých bezpečnostních služeb vyplývá, že je nutné v případě realizace komplexního evaluačního šetření přizpůsobovat výběr evaluačních nástrojů rozsahu a potřebám každého konkrétního subjektu.

Níže jsou představeny tři obecné metodologické přístupy, v nichž jsou mimo jiné přínosy, zakomponovány také sady propracovaných evaluačních metod. Vybrané prvky a postupy těchto přístupů budou dále zužitkovány pro vypracování předkládané metodiky pro evaluaci managementu informačních služeb v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Vzhledem k začlenění agendy informačních služeb do provozních procesů jsou pro sledovaný typ subjektů uvedené nástroje bez expertní externí aplikace hůře využitelné, jelikož hrozí, že by interním realizátorům přinesly pouze povrchní nebo nerelevantní výsledky. Vybrané prvky je však za předpokladu, že jsou zapojeny v adekvátním rozsahu a jsou přizpůsobeny specifikům daného subjektu, možné efektivně zkombinovat a využít pro přípravu evaluační metodiky.

Jako první z nástrojů jsou představeny systémy řízení kvality, které usilují o komplexní procesní řízení v rámci celé organizace. Procesy spojené s managementem informačních služeb je pak snadné zapojit do funkčního celku procesního řízení jako jednu z dílčích součástí. V tu chvíli se stává management informačních služeb součástí propojenou s celkem a v takové organizaci evaluační aktivity probíhají v systematickém a kontinuálně řízeném režimu. Druhý přístup představují externí audity a poradenské služby, které jsou využívány zejména pro dílčí podpůrné procesy a na pokrytí specializované či odborné agendy. Organizace typu malých a středních podniků ze sektoru SBS se soustředí na svůj primární podnikatelský záměr a tuto (z jejich perspektivy) podpůrnou agendu mnohdy outsourcují. Evaluace managementu informačních služeb se může stát právě jedním z těchto outsourcovaných procesů. Třetím nástrojem je informační audit, který lze naopak využít jednorázově i opakovaně, a to nezávisle na celkovém nastavení systému řízení v organizaci jakéhokoli rozsahu a zaměření. Efektivní využití tohoto nástroje však před implementací vyžaduje jeho správné individualizované

metodologické nastavení a předpokládá samostatné vyčlenění agendy informačních služeb.

Následující kapitoly stručně popisují všechny tři zmíněné přístupy, uvádí jejich primární účel a zejména jejich využitelnost pro evaluační aktivity v oblasti managementu informačních služeb v jakémkoliv typu MSP, nejen v sektoru soukromých bezpečnostních služeb.

4.3.1 Systémy řízení kvality

Dle normativní definice je systém managementu kvality (anglicky Quality Management System, do roku 2005 používán termín systém řízení jakosti) definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba / služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. Systém řízení kvality (dále užívána také zkratka QMS) spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektů. Mimo to pomáhá v organizacích identifikovat, měřit a zlepšovat různorodé procesy tak, aby vedly ke zlepšování výkonu a fungování společnosti [ČSN EN ISO 9000:2006].

Po rozvoji systémů řízení kvality v průmyslových zemích (zavádění již od 80. let 20. století) se začaly v následující dekádě systémy QMS vyvíjet a postupně i certifikovat také v České republice. Impuls pro rozvoj řízení kvality přinesly na český trh národní a zahraniční firmy, které po domácích dodavatelích požadovaly důkazy o jejich věrohodném řízení a kompatibilitě se zahraniční praxí. Doložení těchto skutečností bylo možné nejlépe prokázat držením certifikátu podle ISO norem. Od poloviny 90. let zájem o zavedení systému managementu kvality podle ISO norem (řada 9000) výrazně vzrostl, největší počet mezi certifikovanými subjekty zauímají společnosti z oboru automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství. V roce 2000 byla navíc provedena revize norem řady ISO 9000, která přispěla k rozšíření pole jejich aplikovatelnosti i na organizace podnikající ve službách.

Kromě systémů QMS jsou pro dosahování podnikatelské úspěšnosti využívány i další přístupy jako například TQM – Total Quality Management. Tato koncepce je vhodná pro výrobce produktů i poskytovatele služeb a je zaměřena prioritně na způsob myšlení o cílech organizace, o procesech a o lidských zdrojích, včetně etických otázek a podnikové kultury, spíše než aby sloužila jako exaktní návod pro výkon řízení

[CHARANTIMATH, 2011]. Koncepce je učebnicově popsána (včetně cvičení a ukázek případových studií) například ve druhém vydání publikace s názvem *Total Quality Management* od autora P. M. Charantimath z roku 2011. Počátkem devadesátých let představila Evropská nadace pro management kvality model excelence - EFQM, který slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejných službách. Model a jeho možnosti jsou představeny například v publikaci specialisty Chrise Hakese s názvem *The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance : A Management Guide* (2007). Metodiku EFQM lze mimo jiné používat jako nástroj pro zlepšování manažerských praktik a též jako souhrn kritérií pro jejich hodnocení. Model EFQM je základem pro hodnocení organizací v soutěži o Evropskou cenu kvality. Je aplikován a využíván i v soutěžích o národní ceny kvality ve většině evropských zemí. Ve Spojených státech amerických je na podobných principech udělována za kvalitu cena Baldringova a v Japonsku cena Demingova. V Evropské unii je problematice kvality věnována mimořádná pozornost. Pro dosažení evropské konkurenceschopnosti byla již v roce 1993 podpora kvality zařazena do Bílé knihy „Rozvoj, konkurenceschopnost a zaměstnanost“ a rada ministrů tuto iniciativu schválila. [Ministerstvo pro místní rozvoj, cit. 2015-04-10, s. 216-217]

V koncepci norem řady ISO 9000 se uplatňují tyto zásady managementu kvality - zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do řízení procesů a plnění cílů organizace, procesní přístup (viz níže obr. č. 10: Model procesně orientovaného systému managementu kvality), systémový přístup managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy [ČSN EN ISO 9001:2008].

K základním normám, využitelným pro evaluační aktivity spojené s managementem informačních služeb v dizertační práci, patří:

- ČSN EN ISO 9000/2006
Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- **ČSN EN ISO 9001/2008** (klíčová norma pro implementaci)
Systémy managementu kvality – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004/2010
Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality
- **ČSN EN ISO 19011/2011** (klíčová norma pro evaluační aktivity)

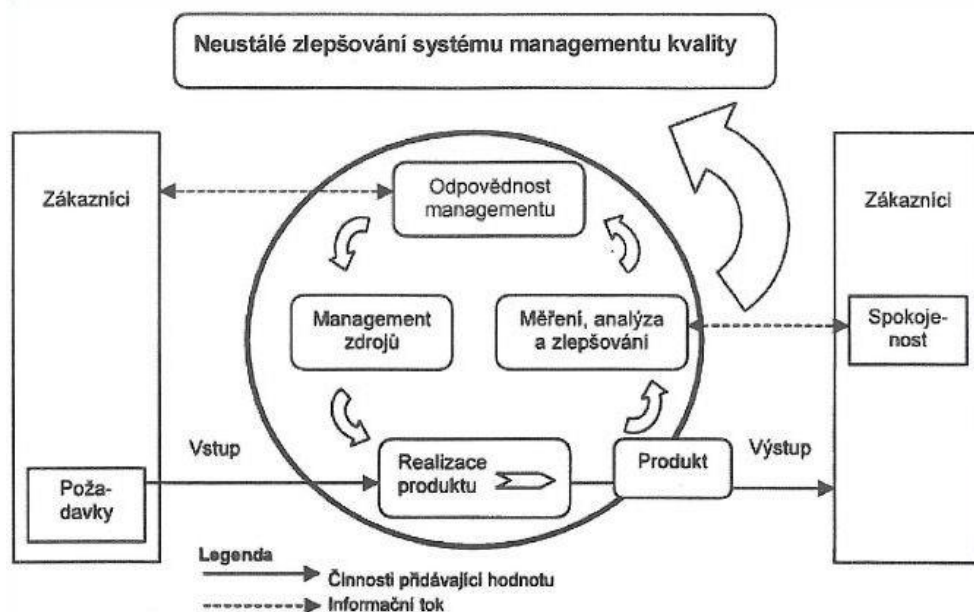
Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu

- **ČSN ISO/IEC 27001/2006** (norma pro oblast informační bezpečnosti)

Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Systémy řízení bezpečnosti informací - Požadavky

Pro skupinu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb jsou zdroje spojené s implementací, získáním, správou a udržováním platné certifikace ISO často nákladné. Významné je pro ně držení certifikace zejména při účasti podniku ve výběrových řízeních, u dodavatelských služeb a při realizaci veřejných zakázek. Z perspektivy evaluací je implementace těchto norem přínosná pro MSP (nejen ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb) minimálně v těchto třech charakteristikách:

- a. Striktně požaduje provádění kontrolních činností - tyto mechanismy slouží jako evaluační nástroje k interní identifikaci silných a slabých stránek včetně hrozeb a příležitostí v procesním řízení – zejména v plánování, kontrole, vyhodnocování a systémovém kontinuálním managementu.
- b. Prostřednictvím certifikace nezávislými akreditovanými agenturami dochází periodicky k opakovaným externím evaluačním aktivitám u certifikovaných subjektů. Při těchto příležitostech je pravidelně prověřována shoda s plněním nastavených kritérií.
- c. Uplatňování procesního modelu PDCA (z anglického plan-do-check-act čili „naplánuj-udělej-zkontroluj-jednej“, viz obr. č. 10: Model procesně orientovaného systému managementu kvality) nutí subjekty, obdobně jako formativní evaluace, systematicky kontrolovat, monitorovat, analyzovat a vyhodnocovat prováděné rutinní procesní činnosti a realizované projekty.



Obr. č. 10: Model procesně orientovaného systému managementu kvality [ČSN EN ISO 9001:2008, c2009, s. 13]

Při tvorbě evaluační metodiky pro management informačních služeb v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, která byla vytvořena v rámci dizertačního projektu, byly využity tyto tři principy:

- a. nutnost nastavení interních kontrolních činností v běžném provozu;
- b. pravidelné a systematické prověřování shody s nastavenými kritérii (optimálně nezávislým externím subjektem, kterého může v případě nezbytnosti interního zastřešení v organizaci představovat například pracovník neodpovědný za daný proces či agendu);
- c. dodržování procesního řízení, a to zejména zapojování formativní evaluační fáze, z níž vyplývají opatření pro další činnost.

4.3.2 Externí audity a poradenské služby

Primárně pomáhají externí audity a poradenské služby organizacím identifikovat nesoulad v plnění požadavků legislativního a normativního rámce. Sekundární přínos představuje pro organizace analýza jejich aktuálního postavení ve svém mikrookolí a makrookolí. Organizace typu MSP s kapacitně omezenými interními personálními zdroji se zpravidla zaměřují prioritně na svůj jádrový předmět podnikání. Sledování, prověřování a evaluaci aktuálních trendů z okolí nemusí vždy věnovat žádoucí pozornost a aktivní zájem. Proto jim v tomto přináší poradenské služby přidanou. Organizace typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb

vynakládají největší objem prostředků na zajištění provozu (včetně nepřetržitého provozu zajišťovaného sítí dislokovaných pracovníků). Intenzivně proto využívají nejen poradenské, ale i další outsourcované služby pro pokrytí specializovaných a podpůrných agend, které zpravidla nejsou nebo úzce nesouvisí s jádrem jejich činnosti a u nichž nedisponují interními zdroji pro jejich saturaci. Lze mezi nimi jmenovat například: personální služby, pracovně právní poradenství, mzdová agenda, vzdělávací aktivity, finanční poradenství a účetnictví, daňové a právní služby, monitoring, analýzy rizik, aktivity v oblasti business intelligence, evaluace, odborné konzultace, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkratka BOZP), požární ochrana (zkratka PO), pracovnělékařské služby, správa budovy (příp. prostor) a úklidové služby, revize a servisy pracovních nástrojů, správa informačních systémů, externí platformy nebo vývoj SW aplikací, tvorba a správa webu, marketingové služby, obchodní činnosti, zákaznická péče, dopravní a doručovací služby, digitalizační, archivační a skartační služby, balicí služby a mnohé další. Navíc jsou také některé z aktivit kromě finanční či technologické náročnosti podmíněny odbornou způsobilostí (např. BOZP).

Externí audit (nazývaný též audit druhou a třetí stranou) je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces, který prověřuje aktuální stav s nastavenými kritérii. Jedním z účelů provádění externích auditů je zjistit, zda procesy probíhají v souladu s nastavenými standardy, prověřit na základě důkazů provozní činnosti a obvykle také zhodnotit kvalitu vnitřní kontroly organizace. [ČSN EN ISO 9000:2006]. Vzhledem k rozsahu dokumentace se audit obvykle zabývá jen vzorky a nikoli komplexním víceúrovňovým prověřováním. Kromě finančního auditu se v poslední době zavádí i další druhy auditů, například audit dopadů na životní prostředí, technický audit na kvalitu výrobků či na bezpečnost procesů atd. Realizaci externích auditů se věnují auditorské společnosti v lokálním i celosvětovém měřítku. Tyto organizace se snaží prostřednictvím auditů poskytovat klientům, a potažmo celé podnikatelské sféře, investorům, regulačním orgánům i široké veřejnosti, jistotu, že údaje obsažené v účetních závěrkách či jiné důležité ekonomické informace věrně zobrazují skutečnost, že interní procesy správně fungují či že organizace plní legislativní a normativní požadavky. Realizace expertních externích auditů je pro MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb často finančně velmi nákladná, obdobně jako různé druhy specializovaného poradenství a konzultačních služeb.

Výhody externích auditů a poradenských (potažmo outsourcovaných) služeb spočívají v tom, že slučují externí odborné znalosti s praktickými dovednostmi specialistů, kteří se profesně zaměřují primárně na danou agendu. Lze od nich očekávat kvalitní výstupy a fungují jako nezávislý expertní posuzovatel. Pravidla spolupráce bývají navíc jednoznačně vymezena odběratelsko-dodavatelskými smluvními vztahy.

Na druhou stranu je správa agendy svěřena specialistům a odborníkům, kteří nejsou bezprostředně spjatí s běžnou provozní operativou, ani dostupní při náhlých krizových situacích. Druhé nebezpečí externích expertů tkví v tom, že často mají na rozdíl od interních pracovníků jako jediní komplexní znalosti o příslušné agendě. Tím se malé a střední podniky vystavují rizikům spojeným buďto s neschopností poskytovat služby / vyrábět produkty, nebo s nezastupitelností v případě výpadku. Navíc mohou externisté disponovat přístupy ke klíčovým informačním zdrojům a údajům, jejichž bezpečnost a integritu je nutné obezřetně chránit. Při navázání spolupráce mají tyto externí subjekty snadný přístup k interním informacím, zdrojům a často mají nejvíce znalostí o příslušné agendě z celé organizace. To je svázané s rizikem, že příjemce není vždy zcela relevantně schopen posoudit kvalitu odebíraného produktu, příp. služby, a ani přes smluvní ošetření nelze na tyto subjekty přenést koncovou odpovědnost (např. v agendě BOZP).

Mezi poznatky a přínosy externích auditů a poradenských služeb, které budou v rámci dizertačního projektu využity k navržení aktivit spojených s evaluací managementu informačních služeb v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb, patří:

- a. Informační management může být rozmělněný do provozních a outsourcovaných procesů, což může ústít v to, že není jeho evaluacím a optimalizacím věnována komplexní a kontinuální pozornost.
- b. Pro návrh funkční metodologie pro evaluaci managementu informačních služeb jako samostatné agendy je třeba mít znalosti z oblasti informační vědy, získat přehled v praxi řízení procesů v daném podniku a využít expertní znalosti evaluačních prostředků,
- c. MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb nutně potřebují provádět nezávislé posuzování zaměřené na fungování interních procesů a jejich efektivitu, a to nejen z důvodu vlastního zdokonalování a vývoje organizace, ale i z důvodů esenciálních - například za účelem kontroly

jednání subjektu v souladu s legislativou či zájmu o účast ve veřejných zakázkách.

4.3.3 Informační audit

Informační audit je procedura, která prověřuje, jak dobře jsou propojeny informační potřeby organizace a jejich plnění s misemi a cíli organizace [ST. CLAIR, 1997]. V českém prostředí je informační audit vnímán jako nástroj znalostního, respektive informačního managementu, který objektivně odpovídá na konkrétní a jasně formulované otázky, týkající se informačních zdrojů a informačních služeb organizace, za účelem jejich optimalizace, vzhledem k naplnění cílů, poslání a vize organizace [DOMBROVSKÁ (et al.), 2005].

Účely provádění informačních auditů mohou být různé - od zmapování aktuální situace, přes identifikaci rizik, až po restrukturalizaci informačních procesů uvnitř organizace. Mezi hlavní přínosy informačního auditu pro organizace identifikované odborníky Thorntonem (2001), Buchananem (2007) a Gibbem (2007) patří schopnost informačních auditů:

- Rozvinout ucelenou informační strategii a/nebo politiku.
- Vytvořit povědomí o významu managementu informačních zdrojů a definovat roli tohoto managementu.
- Monitorovat a vyhodnocovat soulad se standardy, předpisy, pokyny a legislativou, které jsou spojeny s informačními činnostmi.
- Vést ke změnám ve způsobech nakládání s informacemi a jejich využíváním (sdílení postupů, vytváření znalostí a osobní kreativity).
- Zlepšovat (nebo alespoň měnit) uživatelská očekávání.
- Nalézat příležitosti k využití informačních zdrojů jako strategické konkurenční výhody.
- Integrovat investice na IT technologie do strategie společnosti.

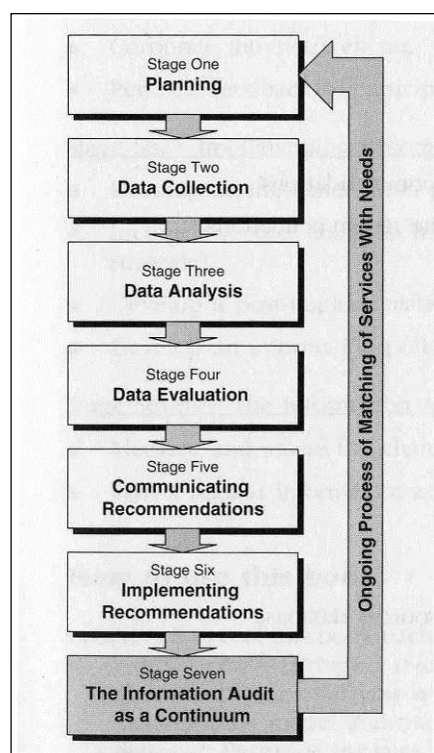
Pro realizaci informačních auditů jsou v odborné literatuře zmiňovány dvě desítky metodologií. Dle studie expertů Stevena Buchanana a Forbese Gibba (2008) mezi čtyři nejběžněji využívané patří:

- 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)

Pro účely dizertační práce byly využity základní principy z metodologie Susan Henczel, pro kterou je specifický procesní přístup a detailní metodické vedení. Metodická Susan Henczel připravila pro realizaci celého procesu informačního auditu návodný sedmifázový postup. Z informačního auditu záměrně vylučuje analýzu IT systémů organizace (včetně hardware i software), které považuje spíše za nástroje zprostředkování a doručování, než za faktické informační zdroje [HENCZEL, 2001, xxiii], Tato eliminace nemusí být vždy vhodná pro subjekty ze skupiny MSP, jelikož je jejich provoz těmito nástroji výrazně ovlivňován. Níže (viz obr. č. 11:

Sedmifázový model informačního auditu) je představen celý koncept metodologie, včetně jednotlivých kroků, které se při praktické aplikaci provádí. Celý postup se skládá ze sedmi hlavních fází, které ve svém celku tvoří kontinuální cyklus, jelikož na poslední fázi celého modelu opět plynule navazuje fáze první. Tento nástroj lze využít jak jednorázově tak opakovaně a kontinuálně, navíc nezávisle na komplexním nastavení celého managementu v organizaci jakéhokoli rozsahu a zaměření. Efektivita nástroje a využitelnost výstupů se odvíjí od správného metodologického nastavení dle specifik dané organizace.



Obr. č. 11: Sedmifázový model informačního auditu [HENCZEL, 2001, s. 17]

Model dbá na dvě velmi důležité součásti procesu - na komunikaci doporučení a na jejich následnou implementaci. Metodologie také nepodceňuje nutnost prvotní akceptace a pochopení procesních změn od subjektů, které budou změnami dotčeny.

Model informačního auditu upozorňuje, že na výstupy evaluační analýzy (4. fáze) musí navazovat citlivá a promyšlená komunikace. Pro bezproblémové a efektivní zavedení změn je výhodné, aby byla zabezpečena podpora procesů ze strany všech zainteresovaných subjektů, jež budou plánovanými změnami ovlivněny (5. fáze).

Kromě výše uvedeného upozornění na zásadní vliv komunikační strategie vedoucí k akceptaci plánovaných opatření je využitelný informační audit pro evaluační aktivity v MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb také z těchto důvodů:

- a. zaměřuje se přímo na informační management, nezávisle na celkové řízení organizace;
- b. vnímá provádění evaluací jako kontinuální proces, který navazuje na předchozí výsledky;
- c. dbá na včasnou komunikaci dopadů a na jejich akceptaci od dotčených subjektů.

ČÁST VÝZKUMNÁ

5 METODIKA A DESIGN PRO REALIZACI EVALUAČNÍCH VÝZKUMŮ

Primárním účelem níže představené evaluační metodiky je přinést organizacím typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb funkční nástroj, který by jim pomohl s optimalizací managementu informačních služeb.

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 (viz kapitola 4.3 *Evaluační nástroje pro sledovaný typ organizací*). Využitelné části 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.

V první části se kapitola věnuje nejprve stanovení cíle a představení souhrnu řešených otázek, aby bylo již od počátku zřejmé, k jakým účelům lze evaluační metodiku využít. V následujících pasážích je popsána souslednost evaluačního postupu. Poté je v rámci kapitoly představen samotný evaluační nástroj včetně evaluačních kritérií, indikátorů a použitých metod. Součástí této části je také doporučení k rozdělení rolí aktérů, kteří se na evaluačních aktivitách podílí. Celá kapitola je zakončena soupisem doporučených evaluačních technik pro sběr primárních dat a souborem pravidel pro použití metodiky, která poslouží jako podpora

při aplikaci každému uživateli - tedy i tomu, který se nespécializuje na informační obor ani na realizaci evaluačních aktivit.

5.1 Cíl evaluační metodiky

Cílem evaluační metodiky je připravit funkční nástroj pro realizaci evaluačního výzkumu se zaměřením na oblast managementu informačních služeb v libovolné organizaci typu malého a středního podniku ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb.

Evaluační přístup:

- Formativní evaluační šetření s utilitární orientací

Evaluační design:

- Neexperimentální s base-line šetřením v průběhu fungování organizace

Výchozí evaluační metodika:

- Principy cílené a rozhodovací evaluace s utilitární orientací

Úsilí bylo věnováno tomu, aby evaluační nástroj pomáhal příslušným organizacím se zefektivněním a zkvalitněním této agendy. A aby byl při aplikaci zároveň uživatelsky snadno a intuitivně použitelný k identifikaci silných i slabých míst a k odhalování oblastí pro optimalizaci.

5.2 Řešené otázky

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?

Účel evaluačního projektu se může lišit případ od případu a dle aktuálních potřeb příslušného subjektu. 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.

Kapacitně a obsahově je evaluační metodika koncipována dle jednotlivých oblastí managementu informačních služeb. Přehled evaluovaných oblastí včetně jejich pořadí, barevného označení, celkového počtu položek věnovaných příslušné oblasti a úrovním optimálního i akceptovatelného bodového stavu je popsán v kapitole 5.4 *Evaluační nástroj* a mechanismus vyhodnocení znázorněn ve formě tabulky (viz Obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka) v kapitole 5.3.1 *Rozfázovaný postup*.

5.3 Evaluační postup

Proces evaluace začíná již prvotní iniciativou zadavatele, který se s určitým očekáváním rozhodne využít evaluačních aktivit jako nástroje k naplnění nějakého záměru (více viz kapitola 2 *Role a význam evaluačních aktivit v managementu informačních služeb*). Přestože se očekávání i záměr evaluačních projektů liší, rozebíhá se tímto rozhodnutím koloběh událostí, který postupně prochází několika obvyklými fázemi. Ty jsou představeny v této kapitole společně s oblastmi, do nichž je evaluační metodika pro management informačních služeb rozdělena. Celý

evaluační projekt je v optimálním případě ukončen implementací přínosných opatření, která byla stanovena na základě výstupů získaných z provedených evaluačních aktivit.

Samotnému představení evaluačního postupu předchází tři následující krátké pasáže. První je věnována problematice výběru vhodného interního evaluátora, druhá významu zapojení interních členů organizace do celého procesu evaluačního projektu a třetí obsahuje jednostránkovou praktickou pomůcku pro evaluační tým ve formě návodného souhrnu deseti hlavních bodů a upozornění, na co nezapomenout při realizaci evaluačního šetření.

Výběr interního evaluátora

Jelikož je evaluátor (ať jedinec, či celý evaluační tým) centrálním bodem a klíčovým elementem celého evaluačního projektu, je důležité zejména při interních evaluacích nejen pečlivě zvážit jeho výběr, ale také mu svěřit potřebné kompetence. Přestože evaluační aktivity zaměřené na management informačních služeb nejsou jedním z nejcitlivějších ani nejnáročnějších evaluačních projektů, evaluátor stále odpovídá za komunikaci se zadavatelem a s dalšími zainteresovanými stranami, za realizaci samotného šetření, za analýzu dat, za zpracování výsledků, za prezentaci a předání výstupů a případně i za poskytnutí zpětné vazby v rámci organizace. Vypovídací hodnota a důvěryhodnost evaluačního šetření se do značné míry odvíjí od jeho kompetencí a profesionality. Při výběru evaluátora pro provedení evaluace managementu informačních služeb s připravenou evaluační metodikou není nutné klást zvýšené nároky na odbornost, kvalifikaci ani na dosavadní praktické zkušenosti evaluátora s realizací výzkumného šetření. Pro tento případ evaluačních aktivit by měla být naopak jedním z nejdůležitějších rozhodovacích faktorů pro volbu vhodného evaluátora zejména hlouka jeho znalostí interních procesů napříč organizací. V organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb je třeba klást důraz také na jeho znalosti prostředí, interní kultury organizace a na sociální dovednosti nezbytné pro jednání se zainteresovanými stranami. Zadavatel nesmí zapomenout přidělit evaluátorovi nezbytné kompetence a upozornit ho na možnost potenciálních konfliktů, v nichž je nutné zachovat si objektivitu, nezbytný odstup a důslednost při ověřování relevance získaných údajů. Evaluátorům, i nezkušeným, mohou poskytnout praktickou oporu a základní rámec v této rovině evaluační standardy a etický kodex (více viz kapitola 3.6 *Evaluační standardy a etický kodex*).

Zapojení členů organizace

Zadavatel by si měl být vědom také možných dopadů evaluačních aktivit do pracovního kolektivu. Za zjištěné nedostatky totiž nese odpovědnost vždy někdo, od něhož je opodstatněné očekávat obrannou reakci. Přesto, a částečně také právě proto, je žádoucí zapojit do evaluačních aktivit více členů organizace s přesným určením jejich kompetencí a rolí v průběhu evaluace.

Zapojení členů organizace do dění evaluačních aktivit nemusí být vnímáno pouze jako kontrola jejich práce, ale také jako příležitost pro zjištění jejich názorů a postřehů. Evaluační aktivity mohou sloužit jako překlenovací nástroj k nastavení efektivního systému podávání podnětů ke změnám a ke zlepšení stávajícího systému a fungování. Evaluační aktivity mohou pomoci překonat komunikační bariéru mezi přímým nadřízeným a podřízeným, a tím otevřít prostor pro vyjasnění či upřesnění rozporně nebo ne zcela jednoznačně vzájemně vnímaných témat. Posledním ze zde jmenovaných pozitivních efektů, které mohou evaluační aktivity vyvolat, je zapojení členů organizace do snahy neustále inovovat, rozvíjet a zvyšovat stávající kvalitu produktu či služeb. Podíl na společném díle pracovníkům pomáhá k pozitivnímu pocitu z přispění ke společnému záměru, k ocenění jejich práce a k upozornění, že stávající situaci je možné měnit právě pomocí jejich přispění a za účasti interních členů organizace.


Na druhou stranu může být však reakce zcela opačná. Bezesporu ne všechny organizace a jejich členové jsou připraveni přijímat zpětnou vazbu a konstruktivně pracovat s případnou kritikou. Mimo výše uvedené navíc ne všude dovoluje styl řízení zapojit jednotlivé členy dané organizace do procesů šetření. Evaluační aktivity mohou v organizaci vyvolat stres, nevoli, strach i agresivitu, ač se nutně nemusí jednat ani o sumativní evaluaci se zásadními dopady. Při očekávání napjaté situace může být obzvláště nepříjemné, pokud je realizace svěřena internímu evaluátorovi. Klíčové se zde proto stává řádně zvážit okolnosti a předpokládané reakce v souladu se specifiky daného prostředí a s interní kulturou organizace. V případě výstupů se zásadním dopadem na pracovní kolektiv je, ještě před samotným zahájením realizace evaluačních aktivit, vhodné promyslet, jakým způsobem bude zajištěn následný návrat členů evaluačního týmu zpět do pracovního kolektivu a tento návrat následně důsledně řídit.

Návod k evaluační metodice - pomůcka pro evaluační tým

V rámci dizertačního projektu byla pro evaluační tým připravena také jednostránková praktická pomůcka ve formě návodného souhrnu deseti hlavních bodů a upozornění, na co nezapomenout při realizaci evaluačního šetření.

Návod k evaluační metodice

Souhrnný návod 10 hlavních bodů a upozornění, na co nezapomenout při evaluačním šetření, jsou určeny jako pomůcka pro evaluační tým.



- 1 Projednání zadání a záměru evaluačního šetření se zadavatelem.**
 - Vyjasnit komunikovaný záměr šetření a stanovit pověřené osoby.
- 2 Seznámení s evaluační metodikou a příprava ~~check~~-listu ke sběru dat.**
 - Seskupit položky a plánovat harmonogram dle provozních možností.
- 3 Prostudování evaluačních technik a sestavení organizačního plánu.**
 - Připravit se na specifika technik a na nároky kladené na evaluátory.
- 4 Vstupní jednání s pověřenými osobami a zahájení sběru dat od respondentů.**
 - Upřesnit požadavky, časovou náročnost a nastavit úkoly s termíny.
- 5 Dokončení sběru dat, kompletace podkladů.**
 - Zaevidovat důsledně veškerá zjištění a poděkovat respondentům.
- 6 Vyhodnocení dat pomocí elektronické verze evaluační metodiky.**
 - Anonymizovat data a vybrat vhodné grafy pro prezentaci výsledků.
- 7 Analýza výsledků a interpretace výstupů.**
 - Propojit kvantitativní výsledky se strategií subjektu a zjištěními z terénu.
- 8 Zformulování doporučení k agendě i jejím dílčím oblastem.**
 - Rozdělit celkové zhodnocení agendy a doporučení k dílčím oblastem.
- 9 Vypracování evaluační zprávy.**
 - Přizpůsobit obsah, rozsah i formu příjemcům.
- 10 Komunikace výsledků v rámci organizace.**
 - Zvolit vhodné způsoby prezentace pro příjemce, informovat obezřetně.

5.3.1 Rozfázovaný postup

Níže představené jednotlivé fáze evaluačního postupu pro oblast managementu informačních služeb odpovídají realizaci evaluačního šetření interní formou. U externí formy předchází uvedeným fázím ještě poptávka po dodavateli evaluačního šetření a seznámení externího evaluačního týmu s prostředím a procesy organizace. Evaluační postup je rozdělen do chronologicky řazeného desetibodového přehledu, který lze použít jako vodítko celým procesem. Pověřená složka a za ni odpovědné osoby uvedené v evaluační metodice jsou orientační a do evaluačních aktivit musí být po konzultaci se zástupcem evaluovaného subjektu dosazeny v souladu s individuálním organizačním uspořádáním příslušné organizace.

1. Sestavení evaluačního týmu a interní komunikace evaluačního záměru

V případě interní evaluace je v prvním kroku nutné pověřit provedením evaluačního šetření vhodnou osobu nebo vícečlenný evaluační tým v souladu s upozorněními uvedenými výše (viz kapitoly 2.3.1 *Postavení evaluačního týmu* až 2.3.3 *Role evaluátora* nebo stručně na začátku kapitoly 5 *Metodika pro realizaci evaluačních šetření*). Evaluátorova znalost interních procesů, případně interního rozdělení kompetencí, jsou v případě evaluace managementu informačních služeb základní vstupní podmínkou. Ze strany zadavatele je žádoucí, aby seznámil evaluátora nejen s účelem (minimálně veřejně deklarováním) šetření, ale také s předpokládanými riziky, která jsou s realizací evaluačních aktivit v dané organizaci spojená. V této fázi je také nezbytné, aby byly evaluátorovi svěřené potřebné kompetence a následně byla o realizaci evaluačního šetření informována v příslušné míře také zbývající část členů organizace. Při otevřené interní komunikaci záměru provést evaluační šetření lze doporučit informování všech dotčených členů organizace minimálně v těchto intencích:

- účel prováděných evaluačních aktivit;
- představení role a kompetencí evaluačního týmu;
- očekávaná součinnost členů organizace;
- předpokládaný časový rámec a časová náročnost pro zapojené subjekty;
- příjemci výsledků včetně způsobu jejich prezentace.

Pro účely realizace evaluačního šetření v oblasti managementu informačních služeb s využitím předkládané metodiky není nezbytné sestavovat vícečlenný

evaluační tým. Evaluační nástroj je intuitivní, není obtížné s ním pracovat a z pohledu vytížení personálních zdrojů je koncipován jako co nejméně zatěžující. Výjimku může představovat rozšíření evaluačního týmu například o členy, kteří mohou poskytovat evaluátorovi podporu během prvotního zorientování v organizaci, při zisku vstupních dat, při zodpovídání doplňujících dotazů či při detailnějším mapování fungování agendy.

Po seznámení evaluačního týmu s evaluační metodikou je vhodné projednat se zadavatelem v této fázi také předpokládanou provozní zátěž a pověřit osoby odpovědné za agendu, které budou při sběru dat poskytovat evaluačnímu týmu součinnost. K tomu lze využít pomocná tabulka, do níž lze plánovat a zaznamenávat harmonogram průběhu sběru dat s jednotlivými respondenty včetně poznámek a vyplývajících úkolů. Formát pomocné tabulky je součástí elektronické verze metodiky v MS Excel a ukázka k náhledu je níže (viz Obr. č. 12: Harmonogram jednání s respondenty v rámci evaluačního šetření):

Pověřená osoba		Projednávané položky	Úkoly	Termín		Poznámky
Pracovní pozice	Příjmení a jméno			Splněný úkol	Příští jednání	
Termín jednání		Evaluační technika				
Datum	Čas (od - do)					

Obr. č. 12: Harmonogram jednání s respondenty v rámci evaluačního šetření [vlastní tabulka]

2. Příprava evaluačního nástroje

Pro účely interní evaluace slouží jako základní evaluační nástroj evaluační metodika a její stobodový check-list, který je podrobně představen v následující kapitole (viz kapitola 5.4 *Evaluační nástroj*) včetně použitých evaluačních technik. Pro usnadnění sběru dat lze nástroj (v elektronické formě) seskupit dle různých kategorií. Pro evaluátora jsou organizačně nejpohodlněji využitelné tři základní možnosti, jak se seskupením evaluační metodiky pracovat. Před zahájením sběru dat lze seskupit položky například podle těchto kategorií:

- oblast;
- pověřená organizační složka / agenda;
- evaluační technika.

Třídění položek dle kategorie *Oblast* nabízí s ohledem na koncepci metodiky technicky nejsnazší zpracování výsledků a vyhodnocení jednotlivých součástí agendy.

Naopak nevýhoda tohoto seskupení tkví nejen ve střídání pověřených organizačních složek, ale také evaluačních technik, což ztěžuje návaznosti v procesu sběru dat. Tento způsob kategorizace je vhodný pro ucelené zmapování součástí managementu informačních služeb jako jednotlivých kompaktních celků.

Seskupení položek dle kategorií *Pověřená organizační složka / Agenda* usnadňuje provést na poli dané organizační složky evaluační aktivity jednorázově a nevyžadovat tak opakovaně za účelem sběru dat další časový prostor a personální součinnost. Nevýhoda tohoto uspořádání tkví v nestandardizovaném a neuniverzálním rozdělení agendy mezi jednotlivé organizační složky v různých evaluovaných organizacích menšího rozsahu. Tento druh setřídění je orientovaný primárně na minimalizaci opakovaného zatížení jednotlivých kompetentních osob.

V případě seskupení dle kategorie *Evaluační technika* dochází ke snížení opakované provozní a organizační zátěže při provádění jednotlivých evaluačních aktivit. Na druhou stranu může ta samá situace představovat i nevýhodu - ve stejnou dobu je zaneprázdněn evaluačními aktivitami větší počet členů organizace a nepodílí se na provozním chodu organizace. Přesto je toto uspořádání nejpraktičtějším z hlediska jednorázového provozního a koordinačního zajištění.

Rozhodnutí o seskupení položek je třeba učinit v rámci příprav před zahájením sběru dat, a to dle preferovaných individuálních potřeb evaluované organizace. Jelikož je vyhodnocování jednotlivých oblastí nezávislé na ostatních, je po nasbírání potřebných dat při jejich analýze, zpracování výsledků i početním vyhodnocení jednotlivých oblastí z pohledu uživatelského komfortu vhodné zpětně přistoupit k původnímu uspořádání evaluačního nástroje a setřídít jej dle kategorie *Oblast*.

3. Výběr evaluačních technik a vstupní jednání

Po základním seznámení s evaluačním nástrojem je nutné, aby evaluační tým porozuměl také principům doporučených evaluačních technik a naučil se s nimi pracovat. Představení jednotlivých evaluačních technik v rozsahu odpovídajícím účelu předkládané metodiky pro oblast managementu informačních služeb je dostupné spolu s popisem struktury a specifik evaluačního nástroje v následující kapitole (viz kapitola 5.4 *Evaluační nástroj*). Pro nezkušené sběratele dat je důležité promyslet již přípravnou fázi.

Ta zahrnuje adekvátní oslovení účastníků s žádostí o součinnost při sběru dat včetně upozornění na předpokládaný časový rámec (viz Obr. č. 13: Časový rozsah součinnosti při sběru dat) a sestavení kompaktních skupin respondentů dle zapojených evaluačních technik.

Odpovědná osoba	Agenda vyžadující součinnost	Časová náročnost
Zadavatel	předání zadání, určení součinných osob	1 - 2 hod.
Odpovědní pracovníci za agendu	součinnost při sběru dat	1hod. + 2 hod. individuální jednání
Operativní pracovníci organizace	komparativní dotazování, prověřování informovanosti	během provozu nebo 2-3 x 2 hod.
Zadavatel	prezentace výsledků	1 - 2 hod.

Obr. č. 13: Časový rozsah součinnosti při sběru dat [vlastní přehled]

S ohledem na dopady evaluací nejde mnohdy zcela zabránit, aby nebyly sběr dat a sdílení informací respondenty vnímány jako nekomfortní či nepříjemné. Na způsob zacházení se získanými daty by měli být respondenti upozorněni již od zadavatele při interní komunikaci v pasáži o očekávané součinnosti členů organizace. Pokud tak nebylo učiněno v této fázi, informuje o tom evaluační tým respondenty ještě před samotným zahájením sběru dat. V problematice nakládání se získanými daty pro evaluační tým samozřejmě platí striktní požadavek dodržování diskrétnosti a zachování jejich důvěrnosti.

Další důležitou součástí z perspektivy respondentů, která by mohla být evaluačním týmem opomenuta, je příprava odpovídajících prostor a prostředí. Při organizaci individuálních i společných akcí spojených se sběrem dat je vhodné zajistit respondentům a evaluátorům jednak nerušené prostředí a druhá potřebné podklady a materiály pro všechny zúčastněné. Při zahájení sběru dat je pro obě strany příjemné, pokud jsou v úvodu vyslovena vzájemná očekávání (např. způsob nakládání s daty, časová náročnost, obavy o dopady na dané organizační složky atp.). Spolupráci s respondenty také usnadní předání jednoznačných instrukcí v co nejjednodušší formě.

Samotný sběr dat může vyvolat nejednu z konfliktních situací spojených s evaluačním šetřením. Evaluační tým si musí být vědom, že poskytnutí dat může být pro určité respondenty a zainteresované strany ohrožující a vyvolává v nich tedy nepříjemné pocity a emoce. Společné akce mohou vyvolat u respondentů různé reakce - od sounálžitosti, přes strach až po agresi. V těchto případech je zásadní,

aby evaluační tým udržel kontrolu nad průběhem procesu prostřednictvím své profesionality, která při sběru dat spočívá nejen v objektivitě a v důslednosti, ale zároveň také v citlivém přístupu a empatickém naslouchání. Poděkování za součinnost je přirozeným zakončením každé spolupráce s respondenty. Při zpracování pak zajistí evaluační tým anonymizaci získaných informací a zamezí poskytnutí citlivých údajů dalším osobám.

4. Sběr dat a záznamenávání zjištění

Evaluační metodika disponuje jednoduchým a jednotným mechanismem pro záznam hlavních zjištění. U každé položky může výsledek nabývat tří možných hodnot, jejich popis souvisí s evaluovanou agendou. Škála v rozmezí nula až dva body je spolu s kritérii bodování u jednotlivých položek součástí evaluační metodiky, nachází se přímo v záznamovém check-listu. Evaluátor tedy vždy vybírá výsledek mezi třemi jednoznačně vymezenými a odstupňovanými body a jak již bylo uvedeno výše, samotnou tabulku s evaluační metodikou lze v elektronické i tištěné formě použít jako záznamový arch pro zápis výsledného bodového zisku u jednotlivých položek. V elektronické verzi je nastaveno podmíněné formátování, které okamžitě barevně indikuje aktuální stav prověřované agendy.

Evaluační tým by kromě záznamu základních zjištění měl upínat zvýšenou pozornost také na další související jevy. Obvykle je celek agendy totiž komplexnější, než soubor samostatných prvků, na něž evaluační metodika upozorňuje. Každá agenda také zpravidla disponuje dalšími návaznostmi, kterými je ovlivněna. Doporučením pro evaluační tým je, aby si kromě povinně vyplňovaných polí zapisoval také doplňující poznámky a důsledně evidoval další související postřehy získané v průběhu sběru dat. Evaluační nástroj slouží k vyslovení jednoznačného závěru o aktuálním stavu a k identifikaci silných a slabých stránek agendy. V případě nejistoty či pochybností o výsledku u dílčích položek je možné detailněji prověřit větší vzorek a až na základě toho vyhodnotit stav a přiřadit jim dosažený bodový zisk.

5. Vyhodnocení dat a interpretace výsledků

Proces vyhodnocení výsledků tvoří snadnou součást evaluačního šetření, protože je pro něj připravena podpora v elektronické verzi nástroje na jednotlivých listech MS Excel (např. tabulky s přehledem výsledků, grafické výstupy v několika variantách, souhrn kritických položek atd.). Vyhodnocení se provádí ve dvou stupních:

- **1. stupeň: komplexní vyhodnocení managementu informačních služeb**

Optimální stav managementu informačních služeb lze konstatovat, pokud je naplněno bodové maximum, tzn. zisk 200 bodů. Rozmezí mezi plným bodovým ziskem evaluační metodiky a hranicí 85 % (tzn. 170 až 199 bodů) lze označit jako akceptovatelný stav, nicméně pouze při splnění podmínky, že se ve výsledcích nevyskytuje žádné zanedbání legislativních povinností.

Pokud se u položek navázaných na plnění legislativních požadavků objeví dosažené bodové ohodnocení ve výši 0 bodů, nelze danou oblast za žádných podmínek označit jako akceptovatelnou. Při neplnění legislativních požadavků je hodnotící mechanismus v elektronické verzi nástroje v MS Excel nastaven s podmíněným formátováním tak, že se buňky s příslušnými legislativními předpisy pro výstrahu automaticky podbarví červeně (0 bodů) nebo oranžově (1bod). Pro snadnější orientaci jsou ještě legislativní předpisy ve sloupci *Určující standard nebo primární zdroj* barevně zvýrazněny (modrým podbarvením). Vyhodnocení těchto nedostatků je zakomponováno do celkového výpočtu.

Výsledek nižší než 85 % (tzn. 169 bodů a méně) nelze označit jako akceptovatelný a je žádoucí stávající nastavení a fungování managementu informačních služeb podrobit rozsáhlejší revizi a optimalizovat ho. Rozložení kategorií celkového výsledného stavu, které lze ve druhém stupni hodnotit také pro jednotlivé oblasti, je rozepsáno v níže uvedené tabulce (viz Obr. č. 14: Kategorie výsledného stavu):

Výsledný stav	Počet bodů	Bodový zisk (%)
Optimální	200 bodů	100 %
Akceptovatelný	170 - 199 bodů	85 % - 99 %
K optimalizaci	26 - 169 bodů	13 % - 84 %
Neakceptovatelný	1 - 25 bodů, nebo 0 zisk položek s legislativou	0 % - 12 % nebo libovolný

Obr. č. 14: Kategorie výsledného stavu [vlastní tabulka]

- **2. stupeň: Vyhodnocení oblastí managementu informačních služeb**

Detailnější analýza, tzn. vyhodnocení a výpočet výsledků ve vztahu k jednotlivým oblastem, odhaluje konkrétní problematické oblasti a také se na jejím

základě snáze přijímají přesně zacílená opatření. Postup nejprve sečíst získané body a porovnat je s vyhodnocovací tabulkou (viz obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka) odpovídá stejně nastavených hladinám (tzn. 100 %, min. 85 %, méně než 85 %) jako u celkové výpočtu, ze kterého však, v důsledku kumulace nízkých hodnot avšak následně porovnávaných vůči početnému celku, nemusí zřetelně vyplývat případné kritické hodnoty v určitých sekcích. Evaluační nástroj je koncipován tak, aby byly vyhodnocení výsledků a základní interpretace snadno a intuitivně zvládnutelné interními, příp. i nezkušenými, evaluátory, proto je v elektronické verzi nástroje v MS Excel nastaven automatický mechanismus pro tento výpočet.

Vyhodnocení probíhá v souladu s výše uvedenými pravidly pro legislativně podmíněné položky podle níže uvedené vyhodnocovací tabulky pro jednotlivé oblasti (viz obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka).

Skupina/ Barva	Název oblasti / Celkový počet položek	Optimální bodový stav (100 %) / Akceptovatelný bodový stav (min. 85 %)
1	Makrookolí	32 bodů
	16	min. 28 bodů
2	Mikrookolí	32 bodů
	16	min. 28 bodů
3	Externí informační služby	26 bodů
	13	min. 23 bodů
4	Interní informační služby	26 bodů
	13	min. 23 bodů
5	Řízení a organizace informačních služeb	24 bodů
	12	min. 21 bodů
6	Zkvalitňování informačních služeb	24 bodů
	12	min. 21 bodů
7	Informační bezpečnost	36 bodů
	18	min. 31 bodů

Obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka [vlastní tabulka]

Jak již však bylo uvedeno výše, v pasáži o sběru dat a zaznamenávání zjištění, je možné jako nastavbový krok přidat ke kvantitativním výsledkům další rozměr,

a to uskutečněním rozšířené průřezové interpretace. Zaznamenaná zjištění, poznámky, postřehy, vysledované návaznosti a celkový kontext agendy mohou dovést evaluační tým k dalším významným systémovým zjištěním a zároveň jim také umožňují detailněji se zaměřit na kontext dílčích oblastí. Právě v této fázi procesu je ten pravý čas pro interpretaci nově odhalených jevů, poznamenaných zajímavostí, ale i zjištěných nežádoucích stavů a přístupu členů organizace k jejich řešení. Detailnější analýza může podpořit sdílení informací a vzájemné využívání osvědčených postupů organizačními složkami. Kromě možnosti převzetí osvědčených postupů lze mezi nimi v oblasti managementu informačních služeb v případě zájmu posílit také vzájemnou komunikaci a provázanost.

Nesporně lze rozdílně vnímané záležitosti vyhodnocovat a interpretovat komplexněji než pouze zužující a zjednodušující optikou bodovaných výsledků. Evaluační tým však nesmí opomenout, že v každém takovémto případě musí mít všechny závěry profesionálně podložené relevantními daty.

6. Interpretace výstupů a formulace doporučení

Evaluační metodika umožňuje prostřednictvím snadných mechanismů seřadit (pomocí procentuálního srovnání mezi sekcemi) jednotlivé oblasti od nejlepší po nejhorší a poukázat tak na silné stavební kameny v oblasti managementu informačních služeb. Kromě toho mohl evaluační tým ve spolupráci se členy organizace při jednotlivých evaluačních aktivitách srovnáním objevit nové potenciální příležitosti, jejichž realizaci lze zvážit, nebo vyvstávající hrozby, kterým lze včas zabránit. Obdobně pak lze vyhodnocovat fungování jednotlivých organizačních složek, které odpovídají za zajištění příslušné agendy.

Po dokončení předchozího kroku (tzn. po seřazení oblastí od nejlepší po nejhorší) je potřeba zaměřit se také, respektive zejména, na druhý pól palety. Zjištěné slabiny či nedostatky je třeba rozdělit dle závažnosti a akceptovatelnosti. Každá organizace se soustředí na jiné cíle a aplikuje jiné způsoby řízení agendy managementu informačních služeb. Obdobně má každá organizace nastavenou individuální míru své informační otevřenosti a uzavřenosti. Všechny tyto faktory mohou změnit váhu dané oblasti a jejího pořadí. Ne vždy je proto také rozumné směřovat řešení na nejzrůsáhlejší nedostatky, pro organizaci může být naopak vhodnější začít drobnějšími kroky. Evaluační tým může doporučit priority pro přijetí navrhovaných opatření či doporučení, například formou rozlišení na krátkodobé

až dlouhodobé cíle (tzv. quick-win, middle term, long term). Tato rozhodnutí však vždy nakonec spočívají v kompetenci vedení organizace či zadavatele. Jediné neakceptovatelné nedostatky, které je třeba bezprostředně po zjištění odstranit, se vyskytují u položek, u nichž bylo zjištěno, že organizace neplní legislativní požadavky. Zaznamenávání slabin a nedostatků je žádoucí provádět v průběhu všech evaluačních aktivit, aby mohly být následně souborně vyhodnoceny včetně odchylek způsobených zájmy zainteresovaných stran.

7. Porovnání výstupů s informační strategií daného subjektu

Porovnání výsledků a výstupů evaluačního šetření s informační strategií daného subjektu může provést zkušený evaluační tým nebo k sobě samému upřímný zadavatel. V organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb není nastavení informační strategie explicitní a pevné, je spíše přirozené a samovolně směřované. Členy organizace je informační strategie pak spíše tušená, empaticky navnímaná a jednání intuitivní či napodobované v souladu se sociálním prostředím, než aby byla striktně daná, pevně vymezená a oficiálně zdokumentovaná. Přesto jsou případy, kdy musí být jednání všech členů v souladu s informační strategií, například by měli všichni členové znát, jak otevřeně je možné komunikovat s konkurencí. Každý subjekt by si měl být vědom, že veškeré informační aktivity neregulované něčím jiným (např. legislativou), vznikají bez existence informační strategie spíše nesystematicky, nahodile a do určité míry také nekontrolovaně.

Úlohou evaluační metodiky je indikovat i části agendy, kterými se subjekt nezabývá a aktivně je neřeší. Evaluační nástroj tento stav zaznamená, bez ohledu na to, zda je agenda neřešená cíleně v souladu s informační strategií nebo nevědomky. Právě kvůli své informační strategii nemusí subjekt realizovat veškeré informační aktivity (např. aktivity spojené s business intelligence a sledováním konkurence). V tomto případě se promítne výpadek agendy do celkového hodnocení, přičemž může nastat situace, že zástupci subjektu nebude vnímán výsledek jako rizikový, jelikož bude v souladu s aktuální informační strategií subjektu.

S ohledem na snadné přeskupení položek evaluační metodiky v elektronické verzi v MS Excel je možné provést porovnání také mezi jednotlivými organizačními složkami. Výstupy zprostředkují příjemci souborný náhled na kvalitu činnosti jednotlivých organizačních složek při správě agendy managementu informačních služeb. Kromě toho, že podá evaluační metodika vedení organizace či zadavateli

celkový obrázek o kvalitách jednotlivých organizačních složek v oblasti managementu informačních služeb, usnadní mu také zacílené řešení nedostatků s jednotlivými odpovědnými osobami. Na druhé straně se samozřejmě jedná také zisk prověřených výstupů k příležitosti ocenění spolehlivé a odpovědné práce u úspěšně hodnocené agendy.

8. Komunikace výsledků

Prezentace výsledků je nezanedbatelnou součástí evaluačních aktivit. Obsah, rozsah i formu je třeba důsledně připravovat s ohledem na skupinu příjemců, jíž jsou výstupy určeny. Kromě podrobnosti prezentovaných výstupů je třeba také respektovat citlivost a někdy také nevhodnost zveřejnění částí či dokonce celého obsahu závěrečných výstupů. I v této fázi automaticky platí pro evaluační tým pravidla diskrétnosti a korektnosti. Zveřejňování a distribuci jakýchkoliv výstupů je vhodné učinit vždy až se souhlasem vedení organizace či zadavatele. V první fázi seznámování členů evaluovaného subjektu s výsledky a doporučeními lze využít prezentaci hlavních výsledků formou společného workshopu se zástupci evaluovaného subjektu. Tato forma vytváří prostor pro zodpovídání dotazů, pro upřesňování, pro argumentaci zdůvodňující navrhovaná doporučení či k vysvětlení příčin pro zavedení plánovaných změn. Osobní forma prezentace s možností aktivního zapojení účastníků do diskuze, jim pomáhá lépe se s prezentovanými výsledky ztotožnit, nebo je alespoň snáze akceptovat. Zpravidla se komplexní výsledky zpracovávají ve formě závěrečné evaluační zprávy.

5.4 Evaluační nástroj

Pro prověření aktuálního stavu, pro vyhledání příležitostí k optimalizaci a k identifikaci slabých míst a nedostatků v agendě managementu informačních služeb byl v rámci dizertačního projektu sestaven evaluační nástroj ve formě stobodové evaluační metodiky. Před použitím evaluačního nástroje je v této kapitole vydefinována jeho struktura, prověřované položky a přiblíženy doporučené evaluační techniky pro sběr primárních dat.

Struktura evaluačního nástroje

Evaluační metodika obsahuje sadu čítající celkem sto položek. Každá položka je charakterizována několika níže představenými kategoriemi. Kromě své základní funkce slouží evaluační metodika souběžně také jako záznamový arch (neboli check-list), což se mimo jiné promítá také do struktury kategorií. Jedna z výhod elektronické formy metodiky tkví v možnosti skrývat či zobrazovat jednotlivé kategorie dle aktuální potřeby uživatele. V elektronické formě lze jednotlivé položky snadno třídit dle jednotlivých kategorií, do nichž je evaluační metodika strukturována:

- *Pořadové číslo* - celkové pořadí položky ve stobodové evaluační metodice bez ohledu na příslušnost položek k jednotlivým sekcím.
- *Skupina / položka* - číselné a barevné označení sekcí, do nichž jsou rozděleny jednotlivé oblasti (viz Obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka) / celkové pořadí položky v rámci dané sekce.
- *Oblast* - dílčí část managementu informačních služeb (viz Obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka), do které daná položka náleží, včetně jejího upřesnění (viz spodní řádek).
- *Cílová skupina* - klíčová a často také majoritní skupina, na kterou má daná položka dopad, se kterou nejúžeji souvisí nebo na kterou je směřováno úsilí managementu informačních služeb (více viz kapitola 4.2.8 *Cílové skupiny informačních služeb v MSP*).
- *Pověřená organizační složka* - předpokládaná či odhadovaná organizační složka, která standardně odpovídá za management a správu evaluované agendy, v souvislosti se specifiky organizací typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb má tato kategorie spíše orientační než určující charakter (z tohoto důvodu jsou v některých případech uvedeny dvě alternativy).
- *Agenda* - předpokládaná či odhadovaná provozní agenda, která danou oblast managementu informačních služeb obsahuje, pokud není management informačních služeb řízen samostatně. V souvislosti se specifiky organizací typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb má kategorie spíše orientační než určující charakter (z tohoto důvodu je vždy agenda ještě blíže procesně upřesněna).

- *Prověřovaná položka* - součást příslušné agendy, která je nejprve prověřována evaluačními aktivitami, následně ohodnocena dle dosažených kritérií a nakonec zapojena do systému bodového hodnocení.
- *Určující standard nebo primární zdroj* - pravidla či informační zdroje, které stanovují rámec pro fungování příslušné agendy. Určující standardy, z převážné většiny tvořené dokumenty legislativního charakteru, ve většině případů explicitně stanovují obligátní podmínky a pravidla. Primární zdroje jsou užitečné zejména pro inspiraci a jako zdroj pro srovnání, jelikož disponují podmínkami, instrukcemi, modely, údaji či informacemi o aktuálním stavu dané agendy.
- *Metrika* - měřitelný parametr dané agendy či procesu, na základě něhož je bodově ohodnocena úroveň dané položky.
- *Vzorek* - evaluovaná část celého souboru sledovaných jednotek, která reprezentuje celý soubor za danou agendu a na níž je dle kritérií bodování reálně zkoumána a prakticky prověřována dosažená úroveň dané položky.
- *Evaluační technika* - nástroj pro sběr dat doporučený k využití pro sběr dat u příslušné položky.
- *Získané body* - záznam o počtu dosaženého bodového zisku v dané položce s automatickým podbarvením (2 body - zelená, 1 bod - žlutá, 0 bodů - červená).
- *Kritéria bodování* - vymezení podmínek pro splnění nároků kladených na management informačních služeb a jejich provázání s jednotlivými bodovými úrovněmi v rozmezí 0 až 2 body u každé prověřované položky.
- *Datum* - volné pole pro záznam termínu, kdy bylo prověření dané položky provedeno.
- *Součinnost / podpis* - předpokládaná a odhadovaná osoba buď odpovědná za agendu, nebo poskytující součinnost při kompletaci dat, která standardně odpovídá za management a správu evaluované agendy, v souvislosti se specifiky organizací typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb má kategorie spíše orientační než určující charakter / volné pole pro podpis osoby odpovědné za předání dat a informací evaluačnímu týmu k dané položce, přičemž tento úkon samozřejmě nemusí být při sběru dat vyžadován.
- *Poznámky, postřehy a detaily* - prostor pro poznámky evaluačního týmu.

Prověřované položky

Jak již bylo uvedeno výše, evaluační metodika je složena z celkového počtu sta položek, které jsou rozděleny do sedmi oblastí podle součástí managementu informačních služeb v organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb.

Ke každé položce, reprezentující určitou agendu, je přiřazena metrika, která umožňuje její měřitelnost, a stupnice bodů s vymezenými kritérii, na základě kterých je agenda bodově ohodnocena. Všechny položky obsahují ještě doplňkový aparát jako pořadová čísla, volné pole pro podpis, předpokládanou součinnost a další. Prověření napomáhá také kategorie určující standard nebo primární zdroj, která odkazuje dokumenty, v nichž může evaluační tým získat komplexnější přehled o evaluované agendě. Účel všech jednotlivých kategorií je blíže představen výše v části *Struktura evaluačního nástroje*.

Bodové ohodnocení jednotlivých položek poskytuje soubor zdrojových dat pro celkové vyhodnocení aktuálního stavu managementu informačních služeb i jeho dílčích oblastí. Pokud není při vstupní konzultaci záměru a cíle evaluačního šetření s vedením subjektu domluveno v zadání jinak, nejsou jednotlivým položkám přidělovány odlišné váhy. Evaluační metodika je totiž koncipována tak, že nezahrnuje žádné specifické ani nadstandardní aktivity z oblasti managementu informačních služeb pro organizace typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Výjimku z váhové neutrality tvoří položky spojené s nutností dodržovat legislativní předpisy. Podrobně popsaný postup vyhodnocení dat je uveden v kapitole *5.3 Evaluační postup*. Typický případ různého rozložení vah v souvislosti se strategií organizace může představovat například sledování konkurence či zahraničních novinek. Pro některé organizace mohou tyto informační aktivity představovat esenciální záležitost, jiné je mohou považovat za zcela redundantní. Evaluační metodika je koncipována tak, aby přinesla ucelený obrázek napříč všemi oblastmi managementu informačních služeb bez ohledu na aktuální přístup organizace k dané problematice. Nastavení informační strategie organizace obdobně jako přístup vedení organizace a zadavatele zůstává v jejich vlastní kompetenci. Empiricky podložené a souborně prezentované výsledky evaluačního šetření mohou k určitým změnám přispět.

Ještě před ukázkami konkrétních položek z jednotlivých oblastí je třeba poskytnout vysvětlení k vzájemné neprovázanosti prověřovaných položek, a to nejen v rámci jedné ale i více oblastí. Jednotlivé položky nejsou cíleně provázány, ani mezi ně nejsou zařazeny žádné položky kontrolní či ověřovací. Přesto mezi nimi určitá přirozená provázanost funguje, což vyplývá z koncepce metodiky, která prověřuje dílky z jednoho systému, jednoho celku. Logickým důsledkem toho je, že každá změna může vyvolat reakci v další části daného celku. Zejména změní-li se prvky a postupy spojené s nastavením systému a s jeho řízením, lze očekávat dopady nejen na příslušné cílové skupiny, ale také na další interní agendu a evaluované položky.

Celá evaluační metodika tvoří přílohu č. 10. Jednotlivé položky z každé oblasti včetně nastavené metriky, která je pro jejich vyhodnocení použita, jsou uvedeny níže.

▪ **Makrookolí sledovaného segmentu podniků**

Oblast je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 16 prověřovanými položkami. Teoretické zarámování a zacílení je popsáno v kapitole 4.2.1 *Makrookolí sledovaných typů podniků*. Použité položky vyplývají z výchozího modelu a zároveň byly do evaluační metodiky začleněny tak, aby se reálně vyskytovaly v oblasti působnosti typu evaluovaných organizací. Přehled (viz obr. č. 16: Přehled evaluovaných položek - oblast makrookolí) evaluovaných položek je uveden zde:

Pořadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
1	Makrookolí Politicko-legislativní	Znalost podmínek, institucí a počtu dnů, do nichž je potřeba informovat příslušné instituce v případě pracovního úrazu zaměstnance	Včas a kompletně zasláné podklady na příslušné instituce
2	Makrookolí Politicko-legislativní	Znalost legislativy, která stanovuje lhůty pro archivaci a skartaci účetních dokladů	Osoba pověřená archivací a skartací účetních dokladů zná min. lhůty archivace nastavené pro jednotlivé druhy dokladů
3	Makrookolí Ekonomické	Mapování dotačních příležitostí organizace	Pověřený zástupce vede v patnosti poslední dvě dotační příležitosti vhodné pro organizaci
4	Makrookolí Politicko-legislativní	Zařazení provozovaných činností do kategorií podle míry požárního nebezpečí	Organizace má dokumentaci o začlenění do kategorií podle míry požárního nebezpečí schválené před zahájením činnosti
5	Makrookolí Technicko-technologické	Znalost novinek a trendů ze zahraničí	Informovanost o třech nejnovějších oborových novinách ze zahraničí
6	Makrookolí Technicko-technologické	Znalost průměrné doby zastarávání klíčové technologie organizace	Znalost průměrné doby zastarávání klíčové technologie organizace a potenciálního termínu doporučené výměny
7	Makrookolí Technicko-technologické	Znalost oborových předpisů (např. technických norem) a sledování jejich aktualizace	Znalost názvu a termínu nejnovějšího (příp. poslední aktualizace) oborového předpisu
8	Makrookolí Technicko-technologické	Vládní/univerzitní podpora rozvoje, vědy a výzkumu	Vedení organizace (příp. osoba pověřená sledováním trendů) jmenuje min. 5 oborových výzkumně-vývojových projektů podpořených vládou / univerzitami za období předchozích 2 let
9	Makrookolí Sociokulturní	Znalost trendů demografického vývoje	Znalost předpokládané změny zákaznické struktury organizace v důsledku demografického vývoje v sektoru za 10 a za 20 let
10	Makrookolí Sociokulturní	Aktuální změny a výkyvy na pracovním trhu v horizontu období posledního roku	Systematické sledování aktuálních změn a výkyvů na pracovním trhu
11	Makrookolí Ekonomické	Vyhodnocování hospodářských výsledků	Pravidelné sledování celkových hospodářských výsledků organizace dle hospodářských středisek
12	Makrookolí Ekonomické	Sledování statistik o pracovním trhu	Znalost podílu zájemců reagujících na navštívený inzerát, délky doby obsazení jednotlivých typů pozic, informovanost o platových hladinách jednotlivých profesí
13	Makrookolí Ekonomické	Plnění povinného reportingu vůči správním orgánům	Plnění termínu zaslání zálohy na daň z příjmu právnických osob
14	Makrookolí Politicko-legislativní	Zkoncesovaná živnost organizace a odborná způsobilost zaměstnanců	Organizace má koncesi a zaměstnanci disponují odbornou způsobilostí pro výkon profese
15	Makrookolí Politicko-legislativní	Povinnost provádět změny v údajích vedených o subjektu ve veřejných rejstřících	Znalost typů změn vyvolávajících povinnost provádět změny v údajích vedených o subjektu ve veřejných rejstřících
16	Makrookolí Ekonomické	Odevzdání účetní uzávěrky, příp. výroční zprávy	Kompletní účetní závěrka, příp. výroční zpráva, byla odevzdána v příslušném termínu

Obr. č. 16: Přehled evaluovaných položek - oblast makrookolí [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ **Mikrookolí sledovaného segmentu podniků**

Oblast je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 16 prověřovanými položkami. Podrobný teoretický rámec a zacílení jsou popsány v kapitole 4.2.2 *Mikrookolí sledovaného segmentu podniků*. Zařazené položky odpovídají obsahu daného modelu a zároveň byly vybrány tak, aby se vyskytovaly v oblasti působnosti v organizacích typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. Přehled (viz obr. č. 17: Přehled evaluovaných položek - oblast mikrookolí) evaluovaných položek je uveden zde:

Pořadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
17	Mikrookolí Stávající konkurence	Mzdová konkurenceschopnost oproti konkurenci	Vedení společnosti systematicky řídí mzdovou konkurenceschopnost organizace oproti konkurenci
18	Mikrookolí Stávající konkurence	Uzavření konkurenční doložky nebo akceptace rizika přechodu klíčových zaměstnanců ke konkurenci	Nadřazení pracovníci rozhodují o uzavření konkurenční doložky s klíčovými zaměstnanci
19	Mikrookolí Síla dodavatelů	Informační provázanost s obchodními partnery	Organizace má určeny kontaktní osoby pro udržování informační provázanosti s obchodními partnery (min. 5)
20	Mikrookolí Stávající konkurence	Interní znalost informačních strategií pro externí komunikaci	Zaměstnanci rozlišují důvěrné (min. 3 příklady) a volně komunikovatelné informace
21	Mikrookolí Síla odběratelů	Interní informovanost o konkurenčních výhodách organizace	Všichni zaměstnanci znají 3 největší konkurenční výhody organizace
22	Mikrookolí Síla odběratelů	Competitive Intelligence - mapování potenciálního trhu a nových geografických oblastí	Pověřené osoby systematicky sledují a evidují záznamy o potenciálních trzích a nových geografických oblastech
23	Mikrookolí Stávající konkurence	Competitive Intelligence - monitorování vývoje konkurence	Pověřené osoby systematicky sledují a evidují záznamy o vývoji konkurence
24	Mikrookolí Substituční produkty	Účast na oborových akcích (např. profesní sdružení, konference, veletrhy, blogy, akce atd.)	Pověřené osoby se účastní oborových akcí a reportují o nich členům organizace
25	Mikrookolí Nová konkurence	Systematické sledování lokální praxe a novinek	Pověřené osoby systematicky sledují a evidují záznamy o lokální praxi a novinkách
26	Mikrookolí Stávající konkurence	Pravidla práce s informací konkurenčního charakteru	Zaměstnanci jmenují shodné typy (3 příklady) informací konkurenčního charakteru, které nejsou volně komunikovatelné
27	Mikrookolí Síla dodavatelů	Uzavření dohod o ochraně důvěrných informací (tzv. NDA)	Dohoda o ochraně důvěrných informací je uzavřena se všemi smluvními dodavateli
28	Mikrookolí Síla odběratelů	Sledování expirací v interním registru dodavatelských smluv	Pověřená osoba organizace sleduje termíny expirace dodavatelských smluv a v dostatečném předstihu na ně upozorňuje odpovědné osoby
29	Mikrookolí Síla odběratelů	Transparentní podmínky a kritéria výběrových řízení	O všech výběrových řízeních je vedena evidence a kompletní dokumentace pro možnost zpětné kontroly
30	Mikrookolí Síla dodavatelů	Pravidelné a systematické hodnocení klíčových dodavatelů	Kvantitativní i kvalitativní parametry pro hodnocení dodavatelů jsou nastaveny a sběr dat pravidelně probíhá
31	Mikrookolí Síla dodavatelů	Zmapování nahraditelnosti dodavatelů	Každý dodavatel má zaevidovaný potenciální alternativní subjekt, který ho v případě potřeby může nahradit
32	Mikrookolí Substituční produkty	Teoretický výpočet max. doby možných výpadků klíčových dodavatelů	Každý klíčový dodavatel má vypočítanou max. dobu výpadku do ohrožení fungování organizace

Obr. č. 17: Přehled evaluovaných položek - oblast mikrookolí [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ **Externí informační služby**

Oblast externích informačních služeb je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 13 prověřovanými položkami. Podrobnější obecné vymezení a zacílení je popsáno v kapitole 4.2.3 *Externí informační služby*. Jak prezentuje níže uvedený přehled (viz obr. č. 18: Přehled evaluovaných položek - oblast externí informační služby), položky z této oblasti jsou orientované na obecné otázky z oblasti externích informačních služeb, které se dotýkají MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb a jsou důležité pro vnímání kvality z perspektivy dotčených cílových skupin:

Pořadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
33	Externí infosloužby	Respektování prvků korporátní identity	Všichni zaměstnanci používají při externí pracovní komunikaci sjednocený formát e-mailových zpráv a dopisů nastavený v souladu s prvky korporátní identity
34	Externí infosloužby	Nastavení časových limitů pro reakci a odbavení zákaznických požadavků	Organizace má nastaveny časové limity pro reakci a pro odbavení zákaznických požadavků a kontroluje jejich dodržování
35	Externí infosloužby	Kontrola odbavení veškerých přijatých zákaznických požadavků do organizace	Organizace disponuje nástroji k prověření odbavení veškerých přijatých zákaznických požadavků
36	Externí infosloužby	Disponováním informovaným souhlasem s dataminingovými aktivitami se zákaznickými daty	Doložení informovaného souhlasu zákazníků s využitím zákaznických dat k obchodním analýzám
37	Externí infosloužby	Nastavení pravidel pro komunikaci se zákazníky a externími subjekty	Organizace má nastavená pravidla (např. formálnost, rychlost, profesionalita, míra prozákaznického přístupu, komunikovaná témata různými složkami) a zaměstnanci je znají.
38	Externí infosloužby	Pověření kompetentní osoby ke komunikaci s médii	Pro komunikaci s médii je určena kompetentní osoba a zaměstnanci jsou pro případ potřeby o této skutečnosti informováni
39	Externí infosloužby	Informování o všeobecných obchodních podmínkách v souladu s platnou legislativou	Prokazatelné seznámení zákazníků s všeobecnými obchodními podmínkami před uzavřením smlouvy je standardně prováděno
40	Externí infosloužby	Vyřizování reklamací a stížností	Organizace vyřizuje všechny reklamace písemně v legislativou stanoveném limitu 30 dní a v případě zamítnutí uvádí zdůvodnění
41	Externí infosloužby	Optimalizace webových stránek pro různá média	Webové stránky mají responsivní design
42	Externí infosloužby	Využívání analytických nástrojů k optimalizaci webových stránek	Pravidelné vyhodnocované výstupy z analytických nástrojů slouží jako podnět pro optimalizaci webových stránek
43	Externí infosloužby	Nastavení SEO kampaně ke klíčovým slovům	Efektivita použitých klíčových slov je měřena a pravidelně vyhodnocována
44	Externí infosloužby	Organizace aktivně informuje zákazníky	Příslušné segmenty zákazníků byly prokazatelně informovány o posledních třech novinkách či změnách
45	Externí infosloužby	Organizace využívá vhodné nástroje pro informování zákazníků a veřejnosti	Efektivita a nákladnost nástrojů využívaných pro informační aktivity jsou vždy měřeny, porovnávány a vyhodnocovány

Obr. č. 18: Přehled evaluovaných položek - oblast externí informační služby [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ **Interní informační služby**

Oblast interních evaluačních služeb je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 13 prověřovanými položkami. Obecné vymezení je popsáno v kapitole 4.2.4 *Interní informační služby*. Prověřované položky jsou formulovány obecně, aby je bylo možné použít v jakémkoli typu organizace ze sledovaného segmentu, jako například přístup k nestandardním informačním aktivitám, funkční systém informování o novinkách atp. Další sada položek vychází ze základních legislativních požadavků (např. kategorizace práce, předávání potvrzení o zaměstnání, antidiskriminační zacházení), které byly do evaluační metodiky zařazeny, protože se týkají globálně všech organizací. Zbývající položky jsou orientovány na informační aktivity směřované ke klíčové cílové skupině interních informačních služeb, tzn. na aktivní práci se zaměstnanci organizace. Přehled (viz obr. č. 19: Přehled evaluovaných položek - oblast interní informační služby) evaluovaných položek je uveden zde:

Požadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
46	Interní info služby	Speciální přístup k nestandardním informačním aktivitám	Zaměstnanci znají typy nestandardních informačních aktivit (např. reklamace, dotazy policie, žádosti správních orgánů, rozhovory s médii atp.) k předání kompetentním osobám
47	Interní info služby	Průkazné předávání potvrzení o zaměstnání zaměstnancům ukončujícím pracovní poměr	Oproti podpisu předaná potvrzení o zaměstnání ke dni ukončení pracovního poměru
48	Interní info služby	Informování zaměstnanců o pracovních úrazech a přijatých preventivních opatřeních	Systémově nastavené seznamování zaměstnanců s pracovními úrazy a přijatými preventivními opatřeními
49	Interní info služby	Noví zaměstnanci absolvují adaptační proces, během něhož jsou prokazatelně informováni o procesech, činnostech a kompetencích	Systémově nastavený adaptační proces, během něhož je nový zaměstnanec prokazatelně seznámen s informacemi nutnými pro výkon své pracovní pozice
50	Interní info služby	Testování znalostí získávaných při zaškolování zaměstnanců	Každá vzdělávací aktivita je ověřena testováním znalostí, obdržением osvědčení, nebo navázáním na splnění nějakého pracovního úkolu
51	Interní info služby	Dostupnost dokumentace rozdělující kompetence a vymezující agendu organizačních složek napříč celou organizací	Každému zaměstnanci volně dostupná dokumentace rozdělující kompetence a vymezující agendu organizace (např. org. struktura, kompetenční modely, procesní model)
52	Interní info služby	Funkční systém informování o novinkách a změnách napříč organizací	Napříč různými pracovními pozicemi jsou zaměstnanci informováni o 3 posledních novinkách a změnách, které se týkají celé organizace
53	Interní info služby	Nastavení zastupitelnosti s prokazatelným sdílením informací	Systémově nastavená zastupitelnost každého zaměstnance a shoda v předaných informacích mezi zastupovaným a zastupujícím
54	Interní info služby	Znalost základních principů rovného a antidiskriminačního zacházení	Vedení organizace je informováno, že problematiku rovného a antidiskriminačního zacházení upravuje legislativa
55	Interní info služby	Otevřené přijímání zpětné vazby a podnětů ke změnám od zaměstnanců	Záznamy reakcí na zpětnou vazbu a přijetí opatření na základě podnětu od zaměstnanců za poslední kalendářní rok
56	Interní info služby	Výběr a distribuce zásilek z datové schránky	Pověření min. 2 zastupitelných osob a nastaven systém distribuce zásilek přijatých do datové schránky organizace
57	Interní info služby	Nastavení systému povinného informování dle zákoníku práce	Záznam o prokazatelném informování zaměstnanců při uzavírání pracovního poměru v souladu s §37 zákoníku práce
58	Interní info služby	Informování zaměstnanců o kategorizaci práce	Záznam o prokazatelném informování zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena

Obr. č. 19: Přehled evaluovaných položek - oblast interní informační služby [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ **Řízení a organizace informačních služeb**

Oblast řízení a organizace informačních služeb je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 12 prověřovanými položkami. Podrobné teoretické vymezení je popsáno v kapitole 4.2.5 *Řízení a organizace informačních služeb*. Zacílení jednotlivých položek je orientováno na prověření klíčových procesů spojených s obecnými principy řízení a organizace jakékoliv agendy, tzn. zejména na plánování, přidělení kompetencí, koordinaci postupů, kontrolní mechanismy, funkčnost toků informací a opatření pro nestandardní situace. V rámci evaluačního nástroje byly využity právě tyto položky, aby se u evaluované organizace prokázala funkčnost základních manažerských principů. Přehled (viz obr. č. 20: Přehled evaluovaných položek - oblast řízení a organizace informačních služeb) evaluovaných položek je uveden zde:

Pořadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
59	Řízení a organizace Management	Plánování informačních aktivit	Organizace systematicky plánuje informační aktivity na interně stanovená časová období nebo jednotlivé komplexní projekty
60	Řízení a organizace Management	Rozdělení kompetencí a agendy informačních služeb	Organizace má určeny kompetentní osoby a rozdělenou odpovědnost za agendu informačních služeb (min. informování interní, správní orgány, zákaznické, mediální)
61	Řízení a organizace Management	Funkčnost horizontálních interních informačních toků	Prověření propustnosti horizontálních informačních kanálů napříč organizační strukturou
62	Řízení a organizace Management	Určení zdrojů oficiálních informací	Existuje přehled oficiálních informačních zdrojů a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni
63	Řízení a organizace Management	Funkční informační toky napříč organizační strukturou	Prověření interní informovanosti po 1 týdnu od zaslání oficiální informace od vedení
64	Řízení a organizace Management	Systém kontinuálního monitoringu klíčových ukazatelů o efektivitě interních procesů	Organizace má nastavený systém kontinuálního monitoringu klíčových ukazatelů
64	Řízení a organizace Management	Měření efektivit a získávání zpětné vazby na informační aktivity	Reakce na aktivní informační aktivity jsou měřeny a vyhodnocovány
66	Řízení a organizace Marketing	Organizování informačních aktivit	Pro organizaování informačních aktivit (např. PR akce, inzerce, sponzoring) jsou určeny kompetentní osoby
67	Řízení a organizace Management	Připravenost organizace na přechod do nestandardního (např. krizového) režimu a dostupnost plánu kontinuity činností (tzv. business continuity plan, či BCP)	Organizace disponuje plány a proškoleným personálem pro případ potřeby přechodu do nestandardního režimu
68	Řízení a organizace Management	Nastavení pravidel korporátní identity	Organizace má sepsaná pravidla korporátní identity a seznamuje s nimi zaměstnance
69	Řízení a organizace Personalistika	Interní vzdělávání pro výkon informačních činností	Nastavený proces interního vzdělávání, během něhož jsou pověřeni pracovníci prokazatelně seznámeni s povinnostmi spojenými s řízením informačních služeb
70	Řízení a organizace Management	Sledování a vyhodnocování meziročních trendů	Organizace má nastavený systém sledování a vyhodnocování meziročních trendů

Obr. č. 20: Přehled evaluovaných položek - oblast řízení a organizace informačních služeb [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ **Zkvalitňování informačních služeb**

Oblast zkvalitňování je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 12 prověřovanými položkami. Podrobné teoretické vymezení je popsáno v kapitole 4.2.6 *Zkvalitňování informačních služeb*. Prověřované položky se orientují nejen na monitorování, kontrolování, porovnávání a vyhodnocování, ale i na následnou práci se získanými informacemi, tzn. na přijímání zpětné vazby, využívání nápravných opatření a v neposlední řadě také na sdílení informací, které prostřednictvím kvalitních informačních služeb zvyšuje profesionalitu organizace. Souhrnný přehled evaluovaných položek (viz obr. č. 21: Přehled evaluovaných položek - oblast zkvalitňování informačních služeb) je uveden zde:

Pořadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
71	Zkvalitňování infosloužeb	Vnímání slabých míst agendy informačních služeb	Vedení je obeznámeno se slabými místy organizace v agendě informačních služeb
	Rozvoj		
72	Zkvalitňování infosloužeb	Způsob identifikace slabín a hrozeb organizace	Organizace má nastavený systém identifikace slabín a hrozeb a určeny osoby pověřené zpracováním
	Rozvoj		
73	Zkvalitňování infosloužeb	Využívání benchmarkingových analýz	Organizace systematicky využívá benchmarkingové analýzy a eviduje jejich výstupy
	Management		
74	Zkvalitňování infosloužeb	Vyhodnocování délky reakčních dob u agendy informačních služeb (např. reakce na zákaznické dotazy)	Organizace má nastavený systém vyhodnocování délky reakčních dob a určeny osoby pověřené zpracováním
	Management		
75	Zkvalitňování infosloužeb	Nastaven systém eArchivace pro dlouhodobé uchovávání dokumentů	Organizace využívá eArchivace pro dlouhodobé uchovávání dokumentů v souladu s legislativou
	Management		
76	Zkvalitňování infosloužeb	Nástroje pro přijímání podnětů a nápadů členů organizace	Organizace disponuje informačními kanály pro přijímání podnětů a nápadů od vlastních členů organizace
	Management		
77	Zkvalitňování infosloužeb	Přijímání interních opatření na základě reklamací a stížností zákazníků	Navázání nápravných / preventivních interních opatření na základě přijatých externích reklamací a stížností
	Provoz		
78	Zkvalitňování infosloužeb	Využívání databáze často kladených dotazů (tzv. FAQ)	Organizace systematicky využívá databáze FAQ pro interní i externí informační činnosti
	Marketing		
79	Zkvalitňování infosloužeb	Systém sdílení dokumentů	Organizace využívá interní systém sdílení dokumentů s povinnou autorizací
	Management		
80	Zkvalitňování infosloužeb	Mechanismy zjišťování zpětné vazby k organizaci a spokojenosti interních členů	Organizace má nastavený systém zjišťování zpětné vazby a spokojenosti od interních členů a vyhodnocuje trendy
	Management		
81	Zkvalitňování infosloužeb	Realizace hloubkových a namátkových kontrolních činností informačních služeb	Organizace realizuje hloubkové a namátkové kontrolní činnosti informačních služeb a eviduje výstupy
	Management		
82	Zkvalitňování infosloužeb	Zdroje dat pro přípravu informačních materiálů	Organizace systematicky shromažďuje data pro přípravu informačních materiálů
	Management		

Obr. č. 21: Přehled evaluovaných položek - oblast zkvalitňování informačních služeb [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

▪ Informační bezpečnost

Oblast informační bezpečnosti je v evaluační metodice managementu informačních služeb zastoupena celkem 18 prověřovanými položkami. Základní teoretický rámec je vymezen v kapitole 4.2.7 *Informační bezpečnost*. Z obsáhlé problematiky informační bezpečnosti byly cíleně vybrány položky (viz obr. č. 22: Přehled evaluovaných položek - oblast informační bezpečnost), se kterými se může setkat jakákoliv organizace a její uživatelé v běžném provozu. Přehled je zrekapitulován zde:

Požadové číslo	Oblast	Prověřovaná položka	Metrika
83	Informační bezpečnost	Kontrolovaný přístup do prostor organizace	Žádná z přicházejících osob (v různých dnech a provozní době) nevstoupí do prostor organizace nekontrolovaně
84	Informační bezpečnost	Subjekt má zaregistrované oblasti, v nichž zachází s osobními či citlivými údaji u ÚOOÚ	Předložení dokladů se schválenými oblastmi pro zacházení s osobními údaji v souladu s realizovanou agendou
85	Informační bezpečnost	Nepodání důvěrných informací fiktivnímu zákazníkovi bez jeho předchozí autentizace	Recepční odmítne při telefonátu fiktivního zákazníka vyhovět jeho žádosti o zaslání smlouvy na novou e-mailovou adresu bez předchozího prověření jeho oprávněnosti
86	Informační bezpečnost	Testování veškerých stahovaných souborů antivirovým programem	Testování stahovaných souborů antivirovým programem je nastaveno na všech PC
87	Informační bezpečnost	Znalost rizik spojených s informační bezpečností	Shoda v identifikaci 3 největších rizik organizace spojených s informační bezpečností mezi vedoucími zaměstnanci
88	Informační bezpečnost	Interní poskytování osobních údajů	Asistent/recepční odmítne sehnat evaluátorovi seznam zaměstnanců s daty narození pro účely evaluace
89	Informační bezpečnost	Realizace marketingových analýz zákaznických dat se souhlasu zákazníků	Realizace marketingových analýz zákaznických dat probíhá pouze se souhlasem příslušných zákazníků
90	Informační bezpečnost	Informovanost o povinnostech spjatých s registrací na ÚOOÚ	Organizace má osobu pověřenou agendou registrace na ÚOOÚ a konzultacemi problematiky, kterou vedoucí pracovníci znají
91	Informační bezpečnost	Zákaz nechávání přenosných PC bez dozoru mimo pracoviště v době nepřítomnosti pracovníka	Zaměstnanci mají zákaz nechávat přenosná PC bez dozoru mimo pracoviště v době své nepřítomnosti, který akceptovali písemným souhlasem
92	Informační bezpečnost	Zablokovaný přístup externích disků k provozním PC	Přístup externích disků k provozním PC je zakázán na všech pracovištích kromě vedení
93	Informační bezpečnost	Zašifrování disků přenosných PC proti úniku dat	Všechna přenosná PC mají zašifrované disky proti úniku dat
94	Informační bezpečnost	Nastavení interních podmínek pro rozesílání dat	Organizace má nastaveny podmínky (např. velikost, formát, ne důvěrný obsah atp.) pro rozesílání dat mezi interními uživateli i externími subjekty
95	Informační bezpečnost	Nastavení pravidel rušení uživatelských účtů a přístupů při odchodu zaměstnance z organizace	Doložení záznamu s evidencí uživatelských účtů a přístupových práv u 3 různých pracovních pozic
96	Informační bezpečnost	Provádění automatických aktualizací ochranných antivirových programů	Na všech PC je prováděna automatická aktualizace antivirových programů ve stanovené periodě
97	Informační bezpečnost	Ochrana interních dat před únikem mimo organizaci	Znalost minimálně 3 druhů interních dat chráněných před únikem mezi vedoucími zaměstnanci
98	Informační bezpečnost	Nastavení pravidel zálohování dat	Půběžné zálohování dat ve složkách na lokálních discích a automatické dokumentů uložených na serveru dle nastavených pravidel
99	Informační bezpečnost	Heslová politika	Hesla mají nastavenou pevnou dobu expirace, musí obsahovat kombinaci různých druhů znaků a opakování hesla je zakázáno
100	Informační bezpečnost	Ochrana přístupových práv	Zaměstnanci udržují své přístupové údaje v tajnosti a nevyužívají přístupová práva kolegů

Obr. č. 22: Přehled evaluovaných položek - oblast informační bezpečnosti [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]

Doporučené evaluační techniky pro sběr primárních dat

Níže představené evaluační techniky pomohou evaluačnímu týmu získat primární data dostačující pro základní vyhodnocení úrovně managementu informačních služeb dle bodovaných kritérií. Nejedná se o univerzální definici, jejich popis včetně upozornění je vymezen pro účely evaluačních aktivit spojených s managementem informačních služeb a reaguje na specifika evaluační metodiky. Pro detailnější a hloubkovější evaluační šetření je samozřejmě nezbytné využít ke sběru dat ještě další nástroje a zapojit více evaluačních technik (viz kapitola č. 2.4 *Evaluační metodiky a techniky*).

- **Komparativní dotazování**

Jedná se o individuální evaluační techniku získávání odpovědí na sérii otázek, které jsou následně porovnávány s odpověďmi na totožné otázky od ostatních respondentů. Podmínkou spolehlivosti techniky je, že dotazování musí být prováděno tak, aby se nemohli jednotliví zapojení respondenti vzájemně ovlivňovat, nebyli nabádáni tazatelem a všichni stejně porozuměli zadanému dotazu. Vyhodnocování probíhá následně pomocí srovnávání záznamů se získanými evaluačními odpověďmi. U této techniky je velmi důležitá nejen odpověď samotná, ale velmi často také pořadí jmenovaných položek, na což nesmí evaluační tým zapomenout dbát při záznamu odpovědí. Technika komparativního dotazování je vhodná také pro ověřování shody ve vnímání priorit mezi různými členy organizace. Mezi nezbytné sociální dovednosti evaluačního týmu u této techniky patří empatické naslouchání a schopnost zaznamenat v reakci respondenta na dotaz klíčové informace ve vysloveném nebo v zapsaném pořadí. Při této technice dochází ke konfliktním situacím minimálně, častější je však ne zcela přesné porozumění dotazu, odbíhání od tématu a vypočítavost zainteresovaných stran při jmenování i řazení jednotlivých jmenovaných položek. Mezi jediný požadavek na prostředí vhodné pro tuto techniku patří klidné a diskrétní místo, v němž se budou respondenti moci nerušeně zamyslet nad svými odpověďmi.

- **Mystery-shopping (příp. Mystery-call) - fiktivní případ**

Tato výzkumná technika se používá v případech, při nichž je kontrolován průběh provozních procesů prostřednictvím fiktivně zorganizované aktivity u pozorovaného subjektu. Blíže je popsána v kapitole 2.4 *Evaluační metodiky*

a techniky. Evaluace se provádí zpravidla za účelem vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb a vždy v reálném prostředí, podmínkách a čase. Tyto požadavky tvoří spolu s níže uvedenými nároky na evaluační tým podmínku spolehlivosti dané techniky. Typickou úlohou pro mystery-shoppingové aktivity je prověřit reakce personálu na žádosti zákazníků o služby, například zaslání smlouvy na novou e-mailovou adresu, vyřízení poptávky po produktu atp. V případě profesionálního využití této evaluační techniky na větším vzorku fiktivních případů jsou kladeny zvýšené nároky na evaluační tým, zejména na tzv. mystery-shoppera, který hraje roli fiktivního zákazníka. Klíčové jsou zde jeho herecké schopnosti, přirozené vystupování i v napjaté situaci, přesvědčivost, koncentrace na strukturu průběhu a zaznamenání významných zjištění. Pokud se v evaluační či marketingové praxi provádí prověřování fiktivních případů ve větším počtu, zvyšují se nároky na plošné proškolení mystery-shopperů, validaci hodnotících škál, standardizaci záznamů a reliabilitu výsledků. Pokud evaluační tým neprověřuje profesionalitu personálu při jednání s nepříjemnými či problematickými zákazníky, riziko spojené s konflikty je takřka minimální. V případě evaluačního šetření v rámci dizertačního projektu jsou u evaluátora kladeny mírně zvýšené nároky pouze na přesnou znalost interních procesů a na takové vystupování, aby evaluátor působil v roli fiktivního zákazníka věrohodně a zároveň aby zjistil potřebné informace. Obezřetnost a diskrétnost musí být do určité míry zachována i následně při působení přímo v evaluovaném subjektu, aby evaluační tým předčasně neupozornil na fiktivní případ, u něž může být sledován kontinuální vývoj, například kompletní vyřízení objednávky - od prvního kontaktu po předání zboží.

▪ **Praktické prověření**

Evaluační technika praktického prověření spočívá ve vlastní kontrole fungování dané agendy v reálném prostředí, a to minimálně u vzorku o velikosti, kterou stanovuje evaluační metodika. Instrukce k jednotlivým položkám je vždy uvedena v evaluační metodice v kategorii *Kritéria bodování*. Spolehlivost evaluační techniky je podmíněna důsledností a precizností při provádění kontroly a při praktickém prověřování jednotlivých případů. Evaluační tým se nesmí spokojit s nejednoznačným či částečným zjištěním. Příkladem může být praktické prověření dodržování prvků korporátní identity v dané organizaci. Evaluační tým musí být důsledný při prověřování každého jednoho případu a zkoumat vše v reálném

prostředí, bez jakéhokoliv zprostředkovacího mezičlánku. Pro úspěšné uplatnění této evaluační techniky nesmí být ze sociálních dovedností opomenuto ani taktní, nicméně asertivní jednání. Konflikty jsou v těchto případech očekávatelné, zejména kontroluje-li se agenda, kterou daný respondent považuje za svou vlastní doménu a nabyde pocitu zásahu do svých kompetencí, jejich zpochybnění či dokonce obav z vlastního personálního ohrožení. V důsledku těchto jevů se může evaluační tým při využití této techniky setkat také se značnou nedůtklivostí až uzavřeností ze strany spolupracujících osob. Praktické prověřování musí probíhat v reálném prostředí, je proto žádoucí odpovědnou osobu předem krátce informovat o plánovaném sběru dat. Je s ní třeba projednat organizační a provozní uspořádání, nicméně bez upřesňujících informací, aby nebyla zbytečně narušena přirozenost běžného provozu agendy.

▪ **Prověření evidence / dokumentace**

Prověření evidence, příp. dokumentace, reprezentuje terénní evaluační techniku, která spočívá v praktickém prověření popisu agendy a procesů i jednotlivých případů v reálném prostředí, a to minimálně na vzorku o velikosti, kterou stanovuje evaluační metodika. Instrukce k jednotlivým položkám jsou vždy uvedeny v evaluační metodice v kategorii *Kritéria bodování*. Spolehlivost techniky je podmíněna jednak kvalitou dostupné evidence / dokumentace a jednak precizností evaluačního týmu při provádění kontroly a při praktickém prověřování jednotlivých případů. Evaluační tým se nesmí spokojit s nejednoznačným či částečným zjištěním. Jedná se o příklady případů napříč celým spektrem činností - od plnění legislativních požadavků, přes podepisování dohod o mlčenlivosti až po systematické zaznamenávání konkurenčních aktivit. Evaluační tým musí být důsledný při prověřování každého jednoho případu a zároveň citlivý při evaluaci souhrnné dokumentace, která může být v organizacích typu MSP ze sektoru SBS vedena v různé kvalitě, kvantitě i dostupnosti. Evaluátoři se nesmí spokojit se zamítavými odpověďmi, dokud se v dokumentaci důsledně neorientují a nejsou prověřeny všechny možné zdroje. U této techniky je umožněno klást podpůrné dotazy, uvádět příklady z praxe a upozorňovat respondenta na další možnosti zpracování dokumentace uvnitř dané organizace. Pokud se nejedná o legislativou stanovené podmínky, není dokumentace a její forma žádné neměnné dogma a respondent může popřemýšlet či interně prověřit, zda není agenda zdokumentována jemu neznámým způsobem. Pro úspěšné dokončení

zde proto může být ze sociálních dovedností využito kreativní, podpůrné a povzbuzující jednání evaluačního týmu. Konflikty jsou v těchto případech očekávatelné, zejména kontroluje-li se agenda, kterou daný respondent spravuje, považuje ji za svou vlastní doménu a vnímá v ní své nedostatky. V důsledku těchto jevů se může evaluační tým při využití této techniky setkat také s obrannou reakcí, v podobě značné nedůtklivostí, uzavřeností až agresivity ze strany spolupracujících osob. Praktické prověřování musí probíhat v reálném prostředí, je proto žádoucí předem informovat odpovědnou osobu o plánovaném sběru dat, nicméně bez upřesňujících informací, aby nebyla zbytečně narušena přirozenost běžného provozu agendy a data zkreslena.

- **Prověření informovanosti**

Prověření informovanosti s případným ověřování shody patří k investigativním evaluačním technikám a je orientované zejména na prověřování znalostí o určité legislativě, tématu, novinkách atp. Jak bylo již v předchozí větě nastíněno, jedná se o obsáhlé portfolio témat i problematiky. Jednoznačné instrukce k jednotlivým položkám je vždy uvedena v evaluační metodice v kategorii *Kritéria bodování*, přesto nemusí být snadné pro toto vyhodnocení získat relevantní podklady. Spolehlivost techniky je podmíněna mírou informační otevřenosti dané organizace a investigativními schopnostmi evaluačního týmu. Evaluační tým se nesmí spokojit s výstupy, dokud si není jist, že jedná s kompetentní osobou. Neojedinělým případem je totiž situace, kdy není dotazovaný člen o řízení příslušné agendy plně informován, přestože je v organizaci systematicky prováděna. Jedná se například o dodržování účetních termínů či informování příslušných institucí o pracovních úrazech. Evaluační tým musí být při mapování znalostí pozorný a investigativní. Evaluátoři se nesmí spokojit se zamítavou odpovědí, dokud nejsou prověřeny všechny možné zdroje. U této techniky je umožněno klást podpůrné dotazy, uvádět příklady z praxe a upozorňovat respondenta na možnosti přenesených kompetencí uvnitř dané organizace. K úspěchu může přispět kreativní, podpůrné a povzbuzující jednání evaluačního týmu. Spíše než konflikty je u respondentů očekávatelná neznalost provázaností uvnitř organizace. Prověřování může probíhat částečně distančně, není tedy náročné na čas ani prostředí. Běžný provoz organizace by jí neměl být výrazně zasažen.

5.5 Pravidla pro použití evaluačního nástroje

Každý evaluační tým by si měl být vědom, že použití evaluačního nástroje je pouze jedním z dílů celého procesu evaluačního šetření, a takto by k němu měl také přistupovat. Sledovat nejen předchozí kroky, uvažovat také o návaznostech, dopadech na procesy i na respondenty a v neposlední řadě také na následující aktivitu. Použití evaluační metodiky je vhodné vnímat v širší perspektivě a předem se seznámit s prostředím, procesy, interní kulturou a charakteristickými rysy jednání členů evaluované organizace. Jako upozornění na důležité související prvky je kromě desetibodového praktického návodu pro organizační zajištění šetření (viz kapitola 5.3 *Evaluační postup*) níže zdůrazněno pět základních pravidel, která by měla být při používání evaluačního nástroje respektována. Evaluačnímu týmu mají kromě výše uvedeného pomáhat nezapomínat na několik důležitých, ač často veřejně nedeklarovaných, zásad.

Pravidla pro použití evaluačního nástroje

1. Použití evaluační metodiky musí předcházet interní komunikace záměru provést evaluační šetření
2. Evaluační tým musí provést vstupní rozhodovací analýzu a před zahájením sběru dat seskupit jednotlivé položky optimálně pro danou organizaci a její aktuální potřeby.
3. Důslednost při sběru dat musí být samozřejmostí obdobně jako korektní jednání s respondenty.
4. Doplnkové poznámky a zjištění je třeba zaznamenávat, při vyhodnocování a interpretaci dokreslují celkový obraz.
5. O výsledcích a výstupech je v rámci organizace třeba informovat promyšleně a citlivě, optimálně vždy až po odsouhlasení zadavatelem.



6 REALIZACE PILOTNÍ STUDIE V PRAXI

Představená evaluační metodika byla 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. Klíčové informace o praktické realizaci pilotní studie, které jsou z celkového souhrnného reportu relevantní pro dizertační projekt, jsou součástí této kapitoly. Pilotní studie byla provedena prostřednictvím formativního evaluačního šetření s utilitární 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 je zvalidovat metodiku, nikoli zveřejnit komplexní výstupy z evaluačního šetření v organizaci, což bylo beze zbytku provedeno a zároveň nebyla dizertační prací narušena integrita subjektu.

Za účelem validace a optimalizace evaluačního nástroje byly dílčí části evaluační metodiky prověřeny ještě 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.

V navazující části této kapitoly je nejprve představen evaluační subjekt začleněný do pilotní studie, včetně stručného popisu průběhu sběru dat. Následně jsou nejprve vyhodnoceny výsledky a poté shrnuty hlavní evaluační výstupy pro evaluovaný subjekt.

6.1 Evalovaný subjekt

Pilotní studie evaluační metodiky managementu informačních služeb byla provedena na představiteli organizace ze segmentu MSP střední velikosti, která působí v sektoru soukromých bezpečnostních služeb a je blíže představena v elektronicky nezveřejněné příloze č. 11 *Evalovaný subjekt*.

6.2 Průběh sběru dat

Sběr dat prováděla autorka dizertační práce po představení dizertačního záměru, konzultaci a odsouhlasení od oblastního ředitele společnosti. Součinnost jí byla poskytnuta ze strany zástupců managementu, specialistů i operativních pracovníků. Rozhovory s jednotlivými zástupci byly prováděny individuálně, aby bylo možné vyhodnotit všechny položky s komparativním dotazováním. Prověřování různých druhů evidencí a dokumentace probíhalo přímo na příslušných pracovištích, v jejichž správě se daná agenda nachází. Spolupracující zástupci byli vždy informováni o účelu sběru dat a o svolení oblastního ředitele společnosti k této aktivitě.

Sběr dat probíhal opakovaně během 7 etap v období od 30. března 2015 do 8. dubna 2015 v celkovém rozsahu přibližně 80 hodin evaluátora a kumulativně 60 hodin respondentů. Evaluační aktivity probíhaly přímo v sídle společnosti.

Zpracování získaných dat nevyžaduje žádné speciální programové vybavení a veškerá data lze zaznamenat, zanalyzovat a zpracovat přímo v elektronické verzi evaluační metodiky, která je připravena v programu MS Excel. Nedoporučeným, ale možným, řešením je zpracovat data z tištěné verze také ručně bez použití dalších nástrojů.

6.3 Vyhodnocení výsledků

Pro vyhodnocení výsledků z dat získaných v evaluovaném subjektu byla využita elektronická verze evaluační metodiky v MS Excel, kde je nastaven automatický mechanismus pro jejich výpočet. Vyhodnocení bylo provedeno v obou dvou stupních:

- 1. stupeň: komplexní vyhodnocení managementu informačních služeb
- 2. stupeň: vyhodnocení oblastí managementu informačních služeb

Pro níže prezentované výsledky (viz kapitola 6.4 *Evaluační výstupy pro subjekt*) jsou použity tabulky a grafy vyexportované z elektronické verze evaluačního nástroje, kde jsou pro jejich tvorbu připraveny šabony na jednotlivých listech evaluačního nástroje v MS Excel (např. tabulky s přehledem výsledků, grafické výstupy v několika variantách, souhrn kritických položek atd.).

6.4 Evaluační výstupy pro subjekt

Tato kapitola obsahuje část závěrečné evaluační zprávy předané oblastnímu řediteli subjektu. Mezi standardní výstupy zpracované do závěrečné evaluační zprávy z užitelně směřovaných evaluačních aktivit patří průvodní list se základními informacemi o evaluačním šetření, manažerské shrnutí, obecný souhrn hlavních výsledků, přehled kritických hodnot, výsledky z dílčích oblastí a doporučení. Detailní analýza je z důvodu ochrany bezpečnosti a integrity subjektu vynechána a z dílčích oblastí je představena pouze jedna ilustrativní, která se pohybuje těsně pod hranicí akceptovatelného stavu, a to řízení a organizace managementu informačních služeb. Obdobně je pak v závěrečné pasáži kapitoly vybrána ilustrativní část z doporučení, jejichž celý soubor obdržel zadavatel. Jemu nebo klíčovému rozhodovateli mohou výstupy evaluačního šetření posloužit jako podklad pro přijímání inovací nebo nápravných opatření v daném subjektu. Zároveň bude chráněn subjekt a účel dizertační práce ani dosažení jejích cílů nebude eliminací plného znění závěrečné zprávy ohroženo, jelikož jejím ústředním jádrem je návrh evaluační metodiky a ověření její funkčnosti, nikoli zpracování detailní analýzy dat o subjektu zařazeném do pilotní studie.

Základní informace o evaluačním šetření

Evaluační šetření:	Management informačních služeb
Evaluační subjekt:
Zadavatel evaluace:	... (oblastní ředitel)
Záměr evaluačního šetření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ předložit data a podklady o stávajícím fungování agendy ▪ identifikovat kritické hodnoty, slabé a silné oblasti
Celkový výsledek:	management informačních služeb k optimalizaci (83 %)
Nejsilnější oblast:	interní informační služby (97 %)
Nejslabší oblast:	informační interakce s makrookolím subjektu (75 %)
Evaluační tým:	doktorandka oboru informační věda
Termín realizace:	březen 2015 - duben 2015
Období sběru dat:	30. března 2015 - 8. dubna 2015 (v subjektu 7 dnů)
Celková časová náročnost:	evaluační tým: 80 hodin respondenti: 60 hodin (3 hod. / respondent)
Součinnost při sběru dat:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční ředitel ▪ vedoucí zákaznického centra ▪ vedoucí technik ▪ development manager ▪ ...
Použitý nástroj:	evaluační metodika pro management informačních služeb
Použité evaluační techniky:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ individuální dotazování ▪ komparativní dotazování ▪ mystery-shopping (fiktivní žádost) ▪ prověření evidence / dokumentace ▪ prověření informovanosti
Prezentace výsledků:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prezentace pro oblastního ředitele 20. 4. 2015 ▪ workshop s vedením společnosti (8 členů) 23. 4. 2015
Datum předání závěrečné zprávy:	16. 4. 2015

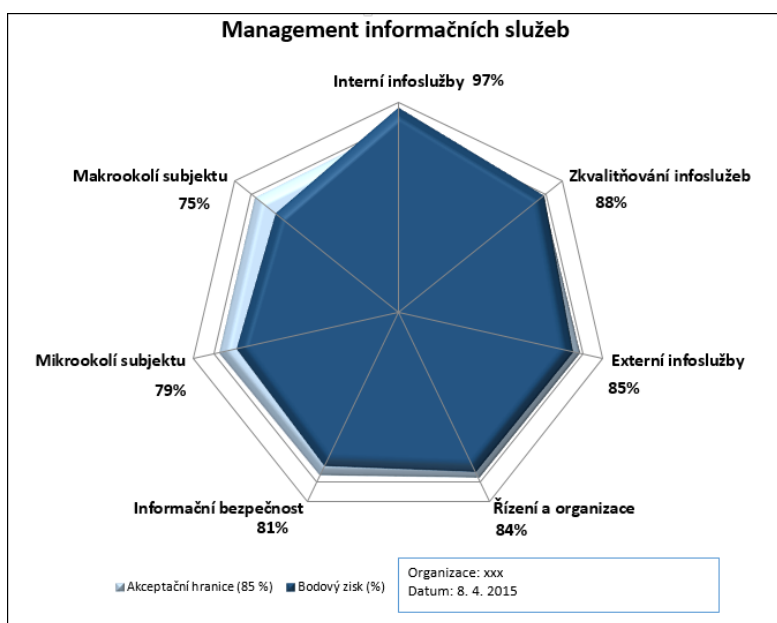
Manažerské shrnutí

Tato závěrečná zpráva představuje hlavní výstup z evaluačního šetření zaměřeného na **management informačních služeb ve společnosti** Evaluační šetření bylo realizováno doktorandkou oboru informační věda v rámci jejího dizertačního projektu.

Záměrem evaluačního šetření pro organizaci bylo předložit jí data a podklady **o stávajícím fungování agendy**, včetně **identifikace kritických hodnot a slabých i silných oblastí managementu informačních služeb**. Primárním cílem evaluačního projektu bylo ověřit funkčnost evaluačního nástroje.

Jako evaluační **nástroj** byla použita **evaluační metodika pro management informačních služeb** navržená v rámci dizertačního projektu a evaluace byla uskutečněna v březnu a dubnu 2015. Realizace evaluačního šetření byla založena na kombinaci využití několika evaluačních technik, mezi nimiž dominovaly prověření evidence / dokumentace a individuální a komparativní dotazování.

Po zpracování a celkovém vyhodnocení výsledků lze konstatovat, že **aktuální stav managementu informačních služeb je vhodný k optimalizaci (83 %)**. Celkovým dosženým výsledkem (83 %) se tato agenda pohybuje pod hranici akceptovatelného stavu (min. 85 %). **Nejsilnější oblast představují interní informační služby (97 %)**, které se blíží k hranici optimálního stavu (100 %).



Obr. č. 24: Aktuální stav managementu informačních služeb [vlastní graf]

Za naopak jednoznačně **nejslabší oblast** managementu informačních služeb lze označit informační aktivity v interakci s **makrookolím subjektu (75 %)**. Celkový

výsledek jednotlivých oblastí znázorňuje uvedený graf (viz obr. č. 24: Aktuální stav managementu informačních služeb).

Celkem byly zaznamenány **kritické hodnoty u 3 prověřovaných položek** (ze 100 evaluovaných):

- nejsou nastaveny SEO kampaně ke klíčovým slovům oficiálního webu,
- neprobíhá mapování dotačních příležitostí organizace,
- není monitorována vládní/univerzitní podpora rozvoje, vědy a výzkumu.

Pozitivním zjištěním je, že se žádné kritické hodnoty nevyskytují u legislativou stanovených informačních povinností subjektu.

Při sběru dat byl u **respondentů** identifikován **nesoulad ve vnímání priorit organizace**. Při komparativním dotazování nevnímají účastníci šetření stejnou prioritu u jednotlivých informačních aktivit (např. u bezpečnostních rizik, informovanosti o zahraničních oborových novinkách, konkurenčně chráněných informacích).

Kromě složky IT, která dosahuje skvělých výsledků, jsou nedostatky v oblasti managementu informačních služeb rozděleny mezi jednotlivé organizační složky rovnoměrně.

Z hlavních doporučení plynoucích z provedeného evaluačního šetření lze uvést: zintenzivnění informovanosti ke zvýšení průchodnosti informačních toků i ke sjednocení vnímání priorit mezi pracovníky, důsledně donastavit procesní postupy spojené s informačními aktivitami a systematicky pracovat s informacemi z makrookolí subjektu. Detailní doporučení k jednotlivým oblastem managementu informačních služeb jsou formulována vždy přímo u výstupů dílčích oblastí dále v závěrečné zprávě.

Celkové výsledky managementu informačních služeb

Při vstupní konzultaci se zadavatelem, tzn. vedoucím zástupcem společnosti, byly z jeho perspektivy identifikovány silné a slabé stránky agendy obdobně, jako ukázaly výsledky evaluačního šetření. Jelikož byl rok 2014 vyhlášen obdobím kvality, ve všech organizačních složkách společnosti byly již nastaveny kontrolní a evaluační aktivity, včetně důsledného prověřování interních i externě orientovaných procesů. Rok 2015 představuje období rozvojových aktivit, které v termínu realizace evaluačního šetření ještě nebyly rutinně a systematicky nastavené, což se projevilo také ve výsledcích evaluačního šetření. Při příležitosti vstupní konzultace proběhlo

zároveň upřesnění hlavních záměrů evaluačního šetření. Užitelným záměrem pro organizaci bylo předložit zadavateli data a podklady o stávajícím fungování agendy, včetně identifikace kritických hodnot a slabých i silných oblastí managementu informačních služeb. Doktorandce bylo umožněno ověřit funkčnost evaluačního nástroje v reálném prostředí, čímž byl naplněn i druhý záměr pilotního evaluačního šetření. Pro dokončení realizace evaluačního šetření a předložení výstupů alespoň ve formě závěrečné evaluační zprávy byl stanoven nejzazší termín - 30. dubna 2015. Součinnostmi pro vstupní individuální projednání byli pověřeni níže uvedení pracovníci, kteří dostali pravomoc dále pověřit součinností své podřízené (viz obr. č. 25: Přehledová tabulka poskytnuté součinnosti):

Zadavatelem pověřený pracovník	Agenda	Další osoby pověřené součinností	Evaluační položky
finanční ředitel	vedení finance	účetní	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
kvalitář	vedení BOZP personalistika rozvoj	externí specialista BOZP	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
obchodní ředitel	vedení obchod	marketing manager, vedoucí zákaznického centra, product manager, recepční, operátoři	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
IT manager	vedení IT rozvoj	IT specialista	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
development manager	vedení rozvoj	project manager	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
vedoucí technik	vedení rozvoj	technik - junior, technik - senior, technik RST	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX
provozní ředitel	vedení provoz správa	interní trenér, správce provozu, operátoři	XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX, XX

Obr. č. 25: Přehledová tabulka poskytnuté součinnosti [vlastní tabulka]

Po kvantitativním zpracování a vyhodnocení výsledků, které vyplynuly z evaluačního šetření provedeného v březnu a dubnu roku 2015 ve společnosti ..., lze konstatovat, že je celkový stav managementu informačních služeb žádoucí optimalizovat (83 %). Výsledku na hranici akceptovatelného stavu (85 %) bylo dosaženo, přestože management informačních služeb nebyl řízen centrálně jako samostatná agenda, jejímž zastřešením by byl pověřen určitý pracovník, a v interakci s makrookolím subjektu se organizace zaměřuje pouze na strategicky

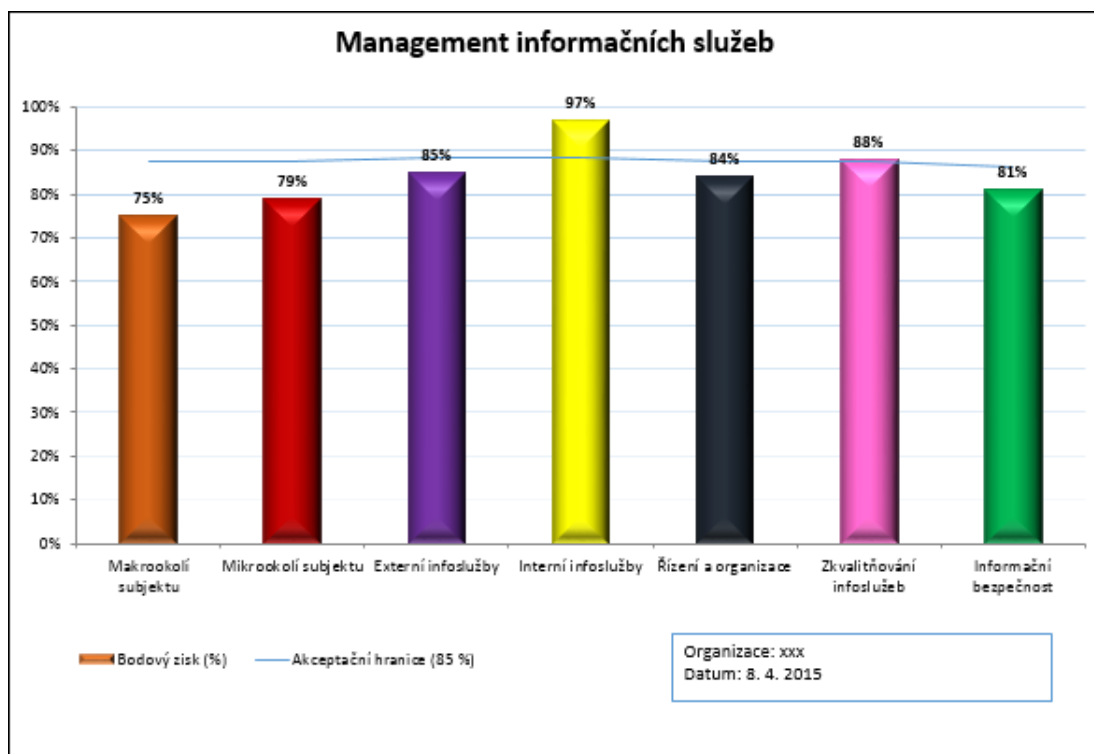
zacílené oblasti a v omezeném rozsahu. Nejsilnější doménou managementu informačních služeb v daném subjektu je oblast interních informačních služeb (97 %). Naopak nejnižšího výsledku bylo dosaženo v již zmíněné oblasti interakce s makrookolím subjektu (75 %) z důvodu několika neaktivně řešených součástí agendy. Již ze vstupní konzultace se zadavatelem vyplynulo, že se subjekt na tuto oblast, z pozice lídra na českém trhu, zaměřuje ze své vlastní iniciativy pouze v určitých, úzce zacílených, směrech.

Výsledné stavy jednotlivých oblastí managementu informačních služeb ukazují, že pouze tři ze sedmi oblastí se nachází v akceptovatelném stavu. Kromě zkvalitňování informačních služeb jsou jimi také interní a externí informační služby. Na hranici akceptovatelného stavu se objevuje také řízení a organizace informačních služeb a oblast informační bezpečnosti. K revizi je pak zajisté nastavení systému interakce s makrookolím a mikrookolím subjektu. Numericky zpracované výsledky jsou patrné z níže uvedené tabulky (viz obr. č. 26: Sestupně seřazené oblasti managementu informačních služeb):

Oblasti managementu informačních služeb	Nesoulad s legislativou	Bodový zisk (%)	Výsledný stav oblasti
Interní infoslužby	0	97%	Akceptovatelný
Zkvalitňování infoslužeb	0	88%	Akceptovatelný
Externí infoslužby	0	85%	Akceptovatelný
Řízení a organizace	0	84%	K optimalizaci
Informační bezpečnost	0	81%	K optimalizaci
Mikrookolí subjektu	0	79%	K optimalizaci
Makrookolí subjektu	0	75%	K optimalizaci
Celkem - všechny oblasti	0	83%	K optimalizaci

Obr. č. 26: Sestupně seřazené oblasti managementu informačních služeb [vlastní tabulka]

Graficky znázorněné výsledky z jednotlivých oblastí agendy a jejich postavení vůči akceptační hranici jsou patrné také z níže uvedeného grafu (viz obr. č. 27: Výsledky oblastí managementu informačních služeb):



Obr. č. 27: Výsledky oblastí managementu informačních služeb [vlastní graf]

Z pohledu kvalitativního vyhodnocení lze na základě aktuálních výstupů z evaluačního šetření konstatovat, že z pozice vedení společnosti je žádoucí věnovat managementu informačních služeb pozornost, a to zejména důslednému nastavení systému, v němž se sice neobjevují fatální nedostatky (pouze u 3 položek identifikovány kritické hodnoty), bodové ztráty jsou však ve většině případů spojené s neplněním stanovených postupů ve všech případech (např. pozdně provedená kategorizace, pozdně zveřejněná účetní závěrka) nebo v nekomplexním systémovém nastavení procesů včetně kontrolních mechanismů (např. eArchivace, business continuity plan, sledování expirací v registru smluv, nejednotnost v informovanosti o prioritách mezi pracovníky atp.).

Prostor pro optimalizaci a zefektivnění stávajícího managementu informačních služeb organizace se nachází ve všech evaluovaných oblastech. Popis silných a slabých stránek spolu s upozorněním na kritické hodnoty a sadou doporučení je zpracován vždy částech zprávy věnovaných dílčím oblastem. Z komplexního hlediska lze v managementu informačních služeb identifikovat níže uvedené silné a slabé stránky (viz obr. č. 28: Silné a slabé stránky managementu informačních služeb):

Silné a slabé stránky managementu informačních služeb	
Silné stránky	Slabé stránky
Interní informační služby	Makrookolí subjektu
Soulad informačních aktivit s legislativou	Mikrookolí subjektu
Aktivní přístup ke zkvalitňování služeb	Nedůsledné dodržování postupů
Práce se zpětnou vazbou a podněty	Nekomplexně nastavené informační procesy
Systém proškolení zaměstnanců - informování o procesních změnách	Individuální nedostatky v oblasti informační bezpečnosti
Systémové, termínované a kontrolované reakce na zákaznické dotazy a požadavky	Nejednotnost pracovníků ve vnímání priorit

Obr. č. 28: Silné a slabé stránky managementu informačních služeb [vlastní tabulka]

Pozitivním zjištěním je, že se u organizace neobjevuje žádná položka, která by indikovala závažný nesoulad s platnými legislativními předpisy, ač byl v osmi případech shledán ještě prostor pro zlepšení v těchto činnostech.

Nedostatky v reagování organizace na informační potřeby a na očekávání klíčových cílových skupin byly rozloženy mezi všechny cílové skupiny. Nejméně, tedy pouze ve třech případech, jsou těmito nedostatky dotčeny správní orgány. Naopak, nejčastější nedostatky jsou spojeny s managementem informačních služeb spojených s cílovou skupinou konkurentů (36 % případů).

Informační toky a způsoby sdílení informací nejsou nastaveny zcela funkčně, jelikož respondenti při komparativním dotazování nevnímají stejné priority u jednotlivých informačních aktivit. Optimálního výsledku nebylo dosaženo ani při prověřování funkčnosti informačních toků, a to ať napříč organizační strukturou nebo při horizontálním sdílení informací.

Informační interakce organizace s makrookolím a mikrookolím není komplexně systematicky řízena a vykazuje největší prostor pro optimalizaci z evaluovaných oblastí.

Kritické hodnoty identifikované v managementu informačních služeb

Z provedené pilotní evaluační studie vyplynul soubor položek, v nichž byly zaznamenány kritické hodnoty (tzn. nulový bodový zisk). Jejich přehled včetně upozornění na potenciální důsledky a s návrhy opatření na přijetí následuje zde:

Oblast:	Externí informační služby	Agenda / odpovědnost:	Obchod / obchodní ředitel
Standard nebo primární zdroj:	ČSN EN ISO 9001:2010 Systémy managementu kvality - Požadavky	Prověřovaná položka:	skupina: 3 položka: 11
Nález / zjištění:	Nastavení SEO kampaně ke klíčovým slovům oficiálních webových stránek organizace není realizováno		
Způsob ověření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEO audit prostřednictvím služby SEO servisu (www.seo-servis.cz) <ul style="list-style-type: none"> - výsledek analýzy zdrojového kódu stránek - 89 % - výsledek analýzy síly webové stránky - 46 % ▪ potvrzeno nevyužívání SEO nástrojů k optimalizaci od specialisty marketingu 		
Potenciální důsledky:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ horší ranking při vyhledávání webových stránek vyhledávači ▪ neintuitivní vyhledávání pro uživatele (doména bez názvu společnosti a oboru) ▪ snížení důvěryhodnosti a pozice subjektu v důsledku umístění v přehledu 		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ propojit webové stránky s klíčovými slovy pro vyhledávače ▪ zahájit aktivní využívání SEO nástrojů a pravidelnou optimalizaci dle výsledků ▪ doplnit do domény název společnosti nebo zkratku oboru (tzn. PCO, DPPC) 		

Oblast:	Makrookolí subjektu	Agenda / odpovědnost:	Finance / vedoucí fin. odd.
Standard nebo primární zdroj:	Dotační programy strukturálních fondů Evropské unie	Prověřovaná položka:	skupina: 1 položka: 3
Nález / zjištění:	Mapování dotačních příležitostí není prováděno průběžně ani nárazově		
Způsob ověření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manažerské rozhodnutí vedení společnosti ▪ potvrzeno, že společnost aktuálně nevyhledává externí dotační příležitosti ▪ organizace má zkušenosti s realizací projektu v rámci OPPA (2011 - 2013) 		
Potenciální důsledky:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevyužití příležitosti částečného financování rozvojových projektů a inovací ▪ chybějící přehled o podporovaných aktivitách v oblasti inovací a rozvoje trhu ▪ ztráta přehledu o aktivitách konkurenčních subjektů 		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelně monitorovat vývoj v oblasti dotačních příležitostí pro informovanost ▪ průběžně mapovat využívání dotačních programů konkurencí ▪ sledovat náplně dotačních programů pro přehled o podporovaných aktivitách 		

Oblast:	Makrookolí subjektu	Agenda / odpovědnost:	Rozvoj / vedoucí technik
Standard nebo primární zdroj:	Povinnost institucí: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu ▪ Zákon č. 397/2009 Sb., o informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací 	Prověřovaná položka:	skupina: 1 položka: 8
Nález / zjištění:	Vládní/univerzitní podpora rozvoje, vědy a výzkumu není sledována průběžně ani nárazově		
Způsob ověření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vedením společnosti nereflktovaná oblast makrookolí subjektu ▪ organizace aktivně nesleduje výzkumné aktivity ▪ organizace pouze cíleně oslovuje akademické týmy (např. projekt prioritizace poplachových událostí - plánováno od 08/2015 ve spolupráci s IT) 		
Potenciální důsledky:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevyužití příležitosti navázání spolupráce s pracovišti zaměřenými na inovace ▪ chybějící přehled o rozvojových aktivitách v oblasti inovací a výzkumu ▪ ztráta přehledu o potenciálních specialistech z oboru pro spolupráci 		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelně monitorovat vývoj v oblasti vědy a výzkumu pro informovanost ▪ průběžně analyzovat možnosti využívání výzkumných a vědeckých pracovišť ▪ sledovat činnosti specialistů z oboru pro potenciální spolupráci 		

V rámci evaluačního šetření nebyla u organizace objevena žádná položka, která by indikovala závažný nesoulad s platnými legislativními předpisy, ač byl v osmi případech nalezen další prostor pro zlepšení v informačních činnostech.

Výsledky z dílčích oblastí - výběrová ukázka:

Řízení a organizace managementu informačních služeb (ukázka)

Oblast řízení a organizace informačních služeb umožňuje pomocí svých nástrojů a principů evaluovanou agendu koordinovat a řízeně realizovat. Celkový výsledek pro oblast řízení a organizace informačních služeb u evaluovaného subjektu napovídá, že je žádoucí zaměřit se na jeho optimalizaci, ač se pohybuje těsně (84 %) pod hranicí akceptovatelného stavu (85 %). V porovnání s ostatními evaluovanými oblastmi lze konstatovat, že dle dosaženého výsledku spadá oblast řízení a organizace informačních služeb v daném subjektu do střední kategorie. Vůči ostatním oblastem se nachází v pozici mediánu (čtvrtá příčka od začátku i od konce hodnoceného spektra).

Z oblasti řízení a organizace informačních služeb vyplynula dvě základní zjištění. Agenda managementu informačních služeb není samostatně řízena a centrálně spravována, přesto jsou kompetence a zastupitelnost nastaveny tak, že je management agendy funkční. Transparentně jsou určeny zdroje oficiálních

informací - od provozních a obchodních informačních systémů až po firemní intranet s redakčními systémy, které umožňují decentralizovanou administraci a zajišťují autorizaci a logování jednotlivých úkonů. Nejsilnějším z evaluovaných prvků řízení informačních služeb je systém monitoringu klíčových ukazatelů a navazující nástroje pro evidenci dat, které nejsou při zavádění či úpravách interních procesů opomíjeny. Z hlediska řízení a organizace informačních služeb je také důležité, že vedení společnosti věnuje pozornost detailním analýzám a přezkoumání ukazatelů nejen v meziročním, ale také v měsíčním srovnání.

Mezi silné součásti agendy řízení a optimalizace dále patří:

- plánování informačních aktivit,
- interní vzdělávání pro výkon informačních činností,
- měření efektivity a získávání zpětné vazby na informační aktivity.

Mezi částmi agendy, v nichž se ještě stále nachází prostor pro optimalizaci, je třeba jmenovat níže uvedený soubor položek, u nichž je kromě zjištění zformulováno také doporučení či návrh opatření pro jejich optimalizaci. V oblasti řízení a organizace nebyly zaznamenány žádné kritické hodnoty.

Prověřovaná položka:	skupina: 5 položka: 3	Agenda / odpovědnost:	Rozvoj / manažer rozvoje služeb
Nález / zjištění:	Funkčnost horizontálních interních informačních toků není optimální ve všech případech (kontrolováno seznámení s procesní změnou před nástupem na směnu)		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proškolení o poslední procesní změně před nástupem na pracovní směnu je třeba zajistit více kanály (např. intranet, osobní proškolení, vedoucí, briefing) ▪ každé proškolení je žádoucí prověřit testem a provést bezprostřední kontrolu ▪ zopakování po uplynutí 7 - 10 dnů, aby se stala součástí rutinní operativy 		

Prověřovaná položka:	skupina: 5 položka: 5	Agenda / odpovědnost:	Vedení / dle agendy
Nález / zjištění:	Informační toky napříč organizační strukturou nejsou vždy funkční (kontrolním dotazem prověřováno seznámení s poslední novinkou v rámci organizace)		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ průběžné prověřování informovanosti týmu ze strany vedoucích pracovníků ▪ zařazení testových otázek o novinkách do měsíčního testování znalostí ▪ centralizace provozních informací jednotlivých oddělení na intranet 		

Prověřovaná položka:	skupina: 5 položka: 9	Agenda / odpovědnost:	Provoz / provozní ředitel
Nález / zjištění:	Přípravenost na přechod do nestandardního (např. krizového) režimu a dostupnost plánu kontinuity činností (tzv. business continuity plan, či BCP) nebyla prokázána napříč celou organizací		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahrnout postupy a povinnosti všech organizačních složek do dokumentace ▪ zpřístupnit plány ve znalostní bázi zaměstnancům všech složek ▪ zajistit informovanost napříč celou organizací (akt. pouze nejvíce dotčení) 		

Prověřovaná položka:	skupina: 5 položka: 10	Agenda / odpovědnost:	Vedení / obchodní ředitel
Nález / zjištění:	Nastavení pravidel korporátní identity není zcela dokončené a podpora při implementaci není vždy zajištěna (kontrolován soupis pravidel a seznamování pracovníků s nimi)		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zpracovat kodex firemní kultury - chování (stávající pravidla nepokrývají) ▪ poskytovat podporu ze strany členů IT při nastavení e-mailových šablon ▪ nastavovat šablony e-mailových zpráv včetně formátu písma při odpovědích 		

Činnosti z oblasti řízení a organizace informačních služeb mají primární dopady na cílovou skupinu zaměstnanců. Zejména v případě neprůchodnosti informačních toků uvnitř organizace se mohou se však přenášet také dále na externí cílové skupiny zákazníků a dodavatelů, což může způsobit značně nežádoucí stav. V oblasti řízení a organizace je proto třeba věnovat zvýšenou kontinuální pozornost a důslednost právě těmto činnostem. Úprava pravidel korporátní identity i rozšíření plánu přechodu do krizového stavu do dalších složek organizace jsou naopak spíše pouze otázkou jednorázového úkolu (tzv. quick-win), který pomůže zoptimalizovat fungování informačních služeb v těchto činnostech.

Přehled doporučení pro management informačních služeb (ukázka)

Evaluovaný subjekt má potenciál k přijímání změn založený na třech předpokladech. Organizace je připravena na rychlé procesní úpravy a na pružné provádění změn, jelikož má nastavenou provozní infrastrukturu tak, aby se potřebné změny mohly rychle promítnout do interních procesů a do dalších potřebných oblastí organizace. V evaluovaném subjektu byly procesy v době evaluačního šetření nastaveny a popsány tak, aby je bylo možné flexibilně měnit a upravovat. K tomu přispívá vzájemná zastupitelnost mezi jednotlivými pracovními pozicemi a zřízení funkce interního trenéra, který pomáhá se zaváděním provozních změn proškolením pracovníků. Rychlé a pružné provádění změn je usnadněno také využíváním interní znalostní báze, která umožňuje uživatelům nejen plnotextové vyhledávání, ale také

testování získaných znalostí formou e-learningu. Druhý faktor navazuje na praxi, v níž není během zavádění nových nebo při úpravách stávajících procesů opomíjeno ani nastavení evidence a zpracování záznamů o jednotlivých činnostech přímo v používaných informačních systémech. Oddělení projektového managementu permanentně zpracovává projekty zaměřené na modifikaci, optimalizaci a vzájemné propojení informačních systémů tak, aby poskytovaly co největší uživatelský a provozní komfort. Prostřednictvím zkvalitněné evidence a vždy dohledatelných záznamů se nejen usnadnila možnost prověření libovolného případu, ale také prohloubila odpovědnost jednotlivých pracovníků. Prohloubení odpovědného přístupu pracovníků představuje třetí předpoklad přispívající k zavádění změn. Jak již bylo uvedeno výše, stávající procesní nastavení a systém kontrolních aktivit umožňují snadno identifikovat nejen procesní či systémová, ale také individuální pochybení. Systém odměn zahrnuje u jednotlivých liniových pracovníků prémiovou část mzdy, která je navázána na plnění kvantitativních i kvalitativních ukazatelů. Právě do kvalitativní části odměny se promítají případná pochybení. Obdobná nenárokovatelná složka mzdy se u zaměstnanců v manažerských rolích a v pozicích specialistů odvíjí od dosahovaných hospodářských výsledků celé společnosti a od míry vlastní úspěšnosti při plnění nastavených cílů (měsíčních, kvartálních a pololetních). Odpovědnost a na ní navázaná spolehlivost pracovníků se promítají i do aktivního přístupu k optimalizaci procesů.

Z provedeného evaluačního šetření vyplynulo pro organizaci celkem ... doporučení, jejichž níže uvedený přehled tvoří závěrečnou část evaluační zprávy pro zadavatele, který může zvážit výhody a nevýhody jejich implementace. Každé doporučení vychází z empiricky podloženého nálezu zjištěného během evaluačního šetření a vztahuje se k nějaké z evaluovaných oblastí. Kromě popisu doporučení a přidělení odpovědnosti má stanovenou také prioritu z hlediska rychlosti možné implementace navržených opatření.

V rámci dizertačního projektu jsou pro ukázkou odprezentovány tři ilustrativní doporučení s rozdílnou prioritou, aby mezi nimi byly patrné rozdíly.

Oblast: Položka:	Řízení a organizace skupina 5, položka 9	Odpovědnost: Priorita:	Provoz / provozní ředitel QUICK WIN
Nález / zjištění:	Připravenost na přechod do nestandardního (např. krizového) režimu a dostupnost plánu kontinuity činností (tzv. business continuity plan, či BCP) není nastavena napříč celou organizací		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahrnout postupy a povinnosti všech organizačních složek do dokumentace ▪ zpřístupnit plány ve znalostní bázi zaměstnancům všech složek ▪ zajistit informovanost napříč celou organizací (akt. pouze nejvíce dotčení) 		

Oblast: Položka:	Zkvalitňování infoslужeb obecné doporučení	Odpovědnost: Priorita:	Vedení / kvalitář MIDDLE TERM
Nález / zjištění:	Agenda managementu informačních služeb jako celek nepodléhá pravidelným analýzám a hodnocení		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ používat evaluační metodiku pro zmapování stavu agendy v ročních periodách ▪ začlenit agendu mezi standardní interní audity (tzn. pravidelné, plánované) ▪ provádět průběžné procesní kontroly ke kontinuálnímu monitorování stavu 		

Oblast: Položka:	Makrookolí obecné doporučení	Odpovědnost: Priorita:	Rozvoj / vedoucí technik LONG TERM
Nález / zjištění:	Vládní/univerzitní podpora rozvoje, vědy a výzkumu není sledována průběžně ani nárazově		
Doporučení / návrh opatření:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelně monitorovat vývoj v oblasti vědy a výzkumu pro informovanost ▪ průběžně analyzovat možnosti využívání výzkumných a vědeckých pracovišť ▪ sledovat činnosti specialistů z oboru pro potenciální spolupráci 		

7 SHRNUTÍ VÝSTUPŮ Z VÝZKUMU

Kapitola shrnuje hlavní výstupy z provedeného výzkumu, vrací se k verifikaci vstupní hypotézy a komentáři doplňuje v úvodu stanovené teze. Kromě toho se věnuje také specifickým a limitům evaluační metodiky z metodologického hlediska. V rámci dizertačního projektu nebyla provedena plnohodnotná metaevaluace evaluačního šetření, přesto byly na základě pilotní studie provedeny úpravy nástroje, jejichž výstupy jsou představeny následně. Kapitola poskytuje nejen praktická doporučení z pilotní studie, ale popisuje také silné a slabé stránky metodiky i upozorňuje uživatele, čemu by měli věnovat pozornost při její aplikaci. Závěrečná pasáž kapitoly poukazuje na hlavní přínosy výzkumu pro teorii a praxi.

7.1 Hlavní výstupy a verifikace vstupní hypotézy

Hlavní výstup aplikační části dizertační práce představuje navržená evaluační metodika, jejímž posláním je odhalovat silná a slabá místa v managementu informačních služeb v subjektech typu MSP ze sektoru soukromých bezpečnostních služeb. 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.) Evaluace 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 evaluace, 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.

7.2 Specifika a limity evaluační metodiky

Specifika i limity evaluační metodiky se souvisí skutečností, že skupina malých a středních podniků má široký rozptyl počtu zaměstnanců, od něhož se odvíjí dostupnost 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 specifik 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 nereflektují 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 utilitárního 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.

7.2.1 Úpravy evaluačního nástroje na základě pilotní studie

Za účelem validace a optimalizace evaluačního nástroje byly dílčí části evaluační metodiky prověřeny kromě utilitárního evaluačního šetření v představeném pilotním subjektu ještě 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 zisku užitečných připomínek, relevantní zpětné vazby a několika přínosných podnětů.

Společně s výstupy z druhých dvou validačních studií pak byla metodika zfinalizována do aktuální verze. Zapracovány byly úpravy typu jazykových formulací, doplnění příkladů či instrukcí, změny organizačních složek a konkretizace určitých příliš obecně nebo nejednoznačně formulovaných položek.

Druhým, neméně důležitým, posláním pilotní studie bylo ověřit, zda je evaluační metodika reliabilní a 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. Za tímto účelem bylo v hlavní pilotní studii prověřeno kvalitativním rozhovorem se zástupcem vedení subjektu, že mezi získanými výsledky a vnímanými slabínami, které monitoruje vedení daného subjektu, nastala shoda. Kromě toho byly se zástupci subjektu prodiskutovány výsledky z jednotlivých položek a žádné z nich nebyly rozporovány. Kritické hodnoty mají jednoznačně nastavené kritérium - neplnění legislativních požadavků. Akceptovatelný stav má rozptyl 15 %, který dostatečně pokrývá případné odchylky. Neočekávané nebo rozporuplné výsledky (např. perfektně řízená agenda s legislativními nedostatky) je žádoucí konzultovat s informačním specialistou nebo zadavatelem. Příčiny těchto jevů nemusí být pouhým použitím

evaluační metodiky dostatečně přesně identifikovány, o což metodika, s ohledem na své poslání identifikovat a nikoli interpretovat slabá místa, ani neusiluje.

Kromě zmíněného základního ověření reliability nástroje a provedených úprav byly identifikovány silné (viz kapitola 7.2.2 *Silné stránky metodiky*) a slabé stránky metodiky (viz kapitola 7.2.3 *Slabiny a úskali metodiky*) a zformulována určitá uživatelská doporučení, která z pilotní studie vyplynula. Ta jsou součástí kapitoly 7.2.4 *Upozornění pro uživatele metodiky*.

7.2.2 Silné stránky metodiky

V návaznosti na provedenou pilotní studii evaluační metodiky a prověření dílčích částí evaluačního nástroje u dalších dvou organizací - jednoho malého podniku z oboru instalací zabezpečovacích systémů a jedné střední společnosti z oboru bezpečnostních služeb a fyzické ostrahy - bylo identifikováno pět níže uvedených silných stránek metodiky.

a. Možnost interního řešení

S ohledem na připravený návod a instrukce je možné provést evaluační šetření interní formou a sestavit evaluační tým z vlastních personálních zdrojů. Možnost kvalitního interního řešení neohrozí subjekt potenciálním únikem citlivých a důvěrných dat prostřednictvím třetí strany a jedná se o velmi nenákladný a ekonomický přístup k projektu tohoto typu.

Na základě provedených šetření bylo zjištěno, že celková doba projektu evaluačního šetření od zadání až po prezentaci výstupů se pohybuje okolo jednoho měsíce. Pro provedení evaluačního šetření stačí pověřit, a po dobu evaluačního šetření na polovinu standardní pracovní doby z provozu vyčlenit, jednoho evaluátora. Možné je samozřejmě sestavit i vícečlenný tým a rozdělit mezi něj jednotlivé části šetření. Celková doba šetření může být silně ovlivněna časovým vytížením zapojených osob, od nichž je vyžadována vstupní součinnost před sběrem dat a u nichž je vyžadováno vyčlenění z provozu v přibližném časovém rozsahu uvedeném v kapitole 5.3.1 *Rozfázovaný postup*.

Časově nejnáročnější část evaluačního šetření představuje samotný sběr dat, na který je vyčleněn provozní čas interního evaluátora, přičemž průměrná doba na zpracování jedné položky činí přibližně půl hodiny.

Funkční seskupení položek pro danou organizaci a příprava evaluačního nástroje pro jednotlivé části sběru dat trvá maximálně dvě hodiny. Vyhodnocení výsledků včetně formulace doporučení lze provést v rozpětí dvou až šesti hodin dle identifikovaných zjištění a znalosti prostředí.

b. Jednotný a intuitivní design evaluačního nástroje

Evaluační metodika je navržena v jednotném designu, který obsahuje všechny důležité součásti ke každé 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.

c. Prověření agendy napříč organizačními složkami

Struktura metodiky je nastavena tak, aby byla agenda managementu informačních služeb prověřena komplexně napříč všemi dotčenými organizačními složkami daného subjektu. Prověření napříč organizačními složkami proběhne, ať je pro zastřešení celé agendy informačních služeb určena kompetentní osoba či ne. Evaluační aktivity tak pomohou zmapovat reálný stav a odhalit případné nedostatky i v součástech organizace, kde by nebyly předpokládány, protože jsou zastřešeny centrálně.

d. Volitelné nastavení pořadí položek dle preferencí evaluátora

Evaluační metodika umožňuje evaluačnímu týmu provést vstupní rozhodovací analýzu a před zahájením samotného sběru dat seskupit jednotlivé položky tak, aby nastavení optimálně vyhovovalo jak evaluačnímu týmu, tak dané organizaci a jejím aktuálním potřebám.

Pro snížení provozní zátěže organizace a pro eliminaci opakovaného sběru dat a informací v několika etapách je vhodné pracovat dvoufázově se seskupením položek:

- 1. fáze - dle součinných osob včetně seskupení položek dle agendy;
- 2. fáze - po projednání se součinnými osobami dle evaluačních technik.

Pokud to dané organizaci vyhovuje, umožní toto uspořádání, aby byla společná agenda řešena kumulovaně i aby byly plně a souběžně využity zdroje, které jsou nutné pro některé evaluační techniky (např. komparativní dotazování, kontrola informovanosti, prověření na místě atp.).

Pro prezentování výsledků je nejpřehlednější vstupní seskupení dle oblastí managementu informačních služeb (např. od nejsilnějších po nejslabší oblasti, podle úspěšnosti jednotlivých organizačních složek atp.).

e. Rychlá identifikace slabin

Evaluační metodika je koncipována tak, aby se prověřením několika klíčových položek na poměrně malém vzorku projevil případné slabiny organizace v dané oblasti managementu informačních služeb. Ojedinělý nedostatek nemusí vždy jednoznačně znamenat zásadní problém. Nástroj je koncipován tak, aby umožnil vytipovat jednak kritické položky (nulový bodový zisk) a zároveň odhalit problematické oblasti na základě sady ne zcela optimálně fungujících položek. Právě tyto případy upozorňují na potenciální komplexnější nefunkčnost a měly by vést k detailnějšímu hloubkovému prověření. Vzhledem k tomu že všechny položky mají stejnou váhu, je třeba, aby o dalším využití výstupů rozhodl pověřený odpovědný zástupce či správní orgán organizace, který rozhoduje o prioritách činností organizace a nese odpovědnost za akceptování jejích slabin a hrozeb.

7.2.3 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 popsané v kapitole 7.2.1 *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 (viz kapitola 5.4 *Evaluační nástroj*), 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 využít jako praktickou oporu a základní rámec evaluační standardy, etický kodex evaluátora (více viz kapitola 3.6 *Evaluační standardy a etický kodex*) 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. Neprovozanost 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 nereflektují 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. Předjetí potenciálním nepříjemnostem při prezentování negativních výsledků u jinak úspěšně funkčního managementu informačních služeb lze včasným upozorněním příjemců (například při workshopu) na tuto skutečnost.

7.2.4 Upozornění pro uživatele metodiky

Pomocí provedené pilotní studie evaluační metodiky a prověření dílčích částí evaluačního nástroje u dalších dvou organizací bylo zformulováno pět níže uvedených upozornění pro uživatele metodiky. Jejich účelem je podchytit prvky, které by mohly následně způsobit případné komplikace, a podpořit tak komfortnějších aplikaci evaluační metodiky v praxi.

- a. Realizaci interního evaluačního šetření není vhodné svěřovat nekompetentním osobám bez komplexního přehledu napříč organizací. Pověřit zastřešením osobu, která má přehled o interních procesech a jejich kontextu, je naopak žádoucí.
- b. Evaluační metodiku lze použít samostatně a intuitivně, přesto je před zahájením evaluačního šetření vhodné detailně se seznámit jak s nástrojem, tak se vstupními instrukcemi pro jeho použití (viz kapitoly 5.3 *Evaluační postup* a 5.5 *Pravidla pro použití evaluačního nástroje*).
- c. Pro snížení provozní zátěže organizace při opakovaném sběru dat v několika etapách je vhodné seskupit jednotlivé položky dle organizačních složek, nikoli dle oblastí managementu informačních služeb. Samozřejmě za předpokladu, že nepreferuje evaluátor opačný přístup, což evaluační metodika

umožňuje. Položky seřazené dle oblastí zase nabízí uživatelsky přehlednější utřídění, proto se také jedná o preferované uspořádání pro prezentaci výsledků.

- d. Přestože je evaluační metodika určena pro použití interním evaluátorem, interpretace závěrů a náměty pro optimalizaci je vhodné konzultovat s informačním specialistou, který je zkušený v oblasti informačního a znalostního managementu.
- e. Každá prověřovaná položka je dílčí součástí celé agendy managementu informačních služeb. Nástroj však není určen pro automatické hledání jejich vzájemného propojení ani spolehlivě nedetekuje stav, při němž něco nefunguje v jedné oblasti a promítá se to do jiné. Toto propojení musí být součástí procesu interpretace výsledků či expertního posouzení.

Po předání výsledků a výstupů evaluačních aktivit role evaluačního týmu končí. Za následnou implementaci opatření a přijímání inovací již odpovídá zadavatel, nebo jím pověřený zástupci (mezi něž mohou samozřejmě patřit také členové evaluačního týmu či informační specialisté). Jak již bylo uvedeno výše, cíle jednotlivých evaluačních šetření jsou odlišné, z čehož vyplývá, že implementovaná opatření také. Jejich motiv může kromě zájmu o zefektivnění a optimalizaci fungování vycházet například také z potřeby zavést nové postupy, ze zájmu o nové způsoby práce, inspiraci či rozvoj členů organizace. Zadavatel může také testovat, zda procesy a pracovní postupy běžné praxe nejsou použitelné a přínosné pro danou organizaci. Nebo zkusit, zda nemá nový systém lepší výsledky než původní postupy a také mnohé další záměry mohou být podnětem pro provedení evaluačního šetření. Výstupy z evaluačních aktivit poskytují zadavatelům i dalším rozhodovatelům empiricky podložená data právě pro tyto záměry.

7.3 Přínosy výzkumu pro obor informační věda

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.

V první části kapitoly byly shrnuty hlavní tři přínosy dizertační práce pro teorii oboru informační věda, níže jsou pro vyvážení uvedeny přínosy dizertačního projektu pro druhou část spektra - 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.

8 ZÁVĚR

Dizertační práce v souladu se svým stanoveným cílem navrhla jedno z možných využití potenciálu evaluačních aktivit ve vybrané oblasti informační vědy. V úvodu práce byl zmapován aktuální stav v odvětví evaluačních šetření a popsán význam evaluačních výzkumů v oblasti managementu informačních služeb. Dle plánu představuje hlavní výstup práce 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 středně velké společnosti v průběhu března až dubna roku 2015.

Jako součást výstupu dizertační práce byla zpracována, a zástupci z evaluovaného subjektu předána, závěrečná evaluační výzkumná zpráva z pilotního projektu evaluačního šetření i s formulovanými praktickými doporučeními, která z jeho výsledků vyplynula. Primárním účelem navržené evaluační metodiky je přinést organizacím ze sledovaného typu organizací funkční nástroj, který by jim pomohl s optimalizací managementu informačních služeb.

Funkčnost nástroje byla ověřena pilotní studií. 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 slabiny, které monitoruje vedení daného subjektu. Kromě toho byly 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.

I po provedených úpravách disponuje evaluační metodika určitými slabiny, na jejichž úskalí si je třeba dávat při realizaci evaluačních šetření pozor a co nejvíce se snažit eliminovat jejich dopady. Patří mezi ně rozsáhlý formát tištěné verze evaluačního nástroje, přehlednost evaluačního nástroje při přeskupování dle kategorií, specifika neprofesionálního evaluačního týmu, neprovázanost jednotlivých položek s vlivy a dopady i nezahrnutí vstupní analýzy charakteristik subjektu do kontextu

evaluačních aktivit. Na druhou stranu může evaluační metodika stavět na svých silných stránkách, mezi nimiž lze jmenovat možnost interního řešení pomocí vlastních evaluátorských zdrojů, prověření agendy napříč organizačními složkami, jednotný a intuitivní design evaluačního nástroje, volitelné nastavení pořadí položek dle preferencí evaluátora a schopnost evaluačního nástroje rychle identifikovat slabiny.

Představená evaluační metodika ukázala jeden z možných způsobů, jak lze evaluační aktivity zkombinovat a využít jako nástroj pro zefektivnění a optimalizaci managementu informačních služeb, neaspiruje však na univerzálnost své aplikace do všech organizací. Vzhledem k odlišné velikosti organizací, skladbě interních procesů i rozmanitostí činností, jimiž se jednotlivé organizace typu malé a střední podniky zabývají, musí design evaluačních aktivit vždy vycházet primárně ze stávajícího stavu a z identifikovaných potřeb daného subjektu. Evaluační aktivity, které odhalují nedostatky, nedůsledné nastavení, opomíjení či nefunkčnost různých součástí agendy a jejího řízení jsou impulsem pro zkvalitnění a zefektivnění jejich fungování. Organizacím typu malých a středních podniků umožňují evaluační aktivity zvýšit úroveň managementu informačních služeb, což může mít v konečném důsledku pozitivní dopad také na ekonomické výsledky subjektu a na rozvoj informační vědy prostřednictvím systematicky prováděných formativních úprav a zdokonalováním stávajících systémů managementu informačních služeb.

Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Schéma postavení evaluačních aktivit [vlastní schéma]
- Obr. č. 2: Rozdíly mezi formativní a sumativní evaluací [REMR, 2010, s. 88]
- Obr. č. 3: Model CIPP [vlastní schéma dle dle STUFFLEBEAM; SHINKFIELD, 2007]
- Obr. č. 4: Přehled technik pro oblast managementu informačních služeb [vlastní tabulka]
- Obr. č. 5: Model IMBOK s vyznačenými oblastmi projektu dizertační práce [BYTHEWAY, 2014, s. 26]
- Obr. č. 6: Členění malých a středních podniků [tabulka dle Evropská unie, 2008, s. 38-39]
- Obr. č. 7: Management informačních služeb - evaluovaná agenda [vlastní schéma]
- Obr. č. 8: Příklady faktorů analýzy PEST [vlastní schéma dle OSBORNE ; BROWN, 2005]
- Obr. č. 9: Grafické znázornění Porterova modelu pěti sil [vlastní schéma dle MAGRETTA, c2012]
- Obr. č. 10: Model procesně orientovaného systému managementu kvality [ČSN EN ISO 9001:2008, c2009, s. 13]
- Obr. č. 11: Sedmifázový model informačního auditu [HENCZEL, 2001, s. 17]
- Obr. č. 12: Harmonogram jednání s respondenty v rámci evaluačního šetření [vlastní tabulka]
- Obr. č. 13: Časový rozsah součinnosti při sběru dat [vlastní přehled]
- Obr. č. 14: Kategorie výsledného stavu [vlastní tabulka]
- Obr. č. 15: Přehled oblastí a vyhodnocovací tabulka [vlastní tabulka]
- Obr. č. 16: Přehled evaluovaných položek - oblast makrookolí [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 17: Přehled evaluovaných položek - oblast mikrookolí [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 18: Přehled evaluovaných položek - oblast externí informační služby [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 19: Přehled evaluovaných položek - oblast interní informační služby [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 20: Přehled evaluovaných položek - oblast řízení a organizace informačních služeb [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 21: Přehled evaluovaných položek - oblast zkvalitňování informačních služeb [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 22: Přehled evaluovaných položek - oblast informační bezpečnost [evaluační metodika, příloha č. 10 dizertační práce]
- Obr. č. 23: Systém kontrolních a evaluačních aktivit [interní předpis společnosti, s. 2]

- Obr. č. 24: Aktuální stav managementu informačních služeb [vlastní graf]
- Obr. č. 25: Přehledová tabulka poskytnuté součinnosti [vlastní tabulka]
- Obr. č. 26: Sestupně seřazené oblasti managementu informačních služeb [vlastní tabulka]
- Obr. č. 27: Výsledky oblastí managementu informačních služeb [vlastní graf]
- Obr. č. 28: Silné a slabé stránky managementu informačních služeb [vlastní tabulka]

Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

- BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. 2008. The information audit: methodology selection. *International journal of information management*, 2008, vol. 28, pg. 3-11. ISSN 0268-4012.
- BUCHANAN, S.; GIBB, F. 2007. The information audit: role and scope. *International journal of information management*, 2007, vol. 27, pg. 159-172. ISSN 0268-4012.
- 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.
- BYTHEWAY, Andy. 2014. *Investing in Information : The Information Management Body of Knowledge*. Springer, 2014. 280 pg. ISBN 978-3-319-11908-3. DOI 10.1007/978-3-319-11909-0.
- Centre for Strategy & Evaluation Services. 2012. *Evaluation of the SME definition*. Kent : CSES, 2012. 130 s.
- Confederation of European Security Services. 2011. *Private Security Services in Europe : CoESS Facts & Figures*. CoESS, 2011. 150 pg.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. 2004. *Evaluaace socioekonomického rozvoje : metodická příručka*. Praha : MMR ČR, 2004. 106 s.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. 2009. *Evaluaace politiky soudržnosti v České republice za období 2004-2008*. Praha : MMR ČR, 2009. Ed. Proces evaluaace v zemích Visegrádské čtyřky. 27 s.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. 2014. *Metodický pokyn pro evaluaace v programovém období 2014 - 2020*. Praha : MMR ČR, 2014. 48 s.
- Česko. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. 2015. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*. Praha : MPO, 2015. 123 s.
- Česko. Vláda České republiky. 2013. *Revize závěrečné zprávy RIA k NZ o soukromých bezpečnostních službách*. Praha : Vláda ČR, c2009-2014. 62 s.
- ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha : ÚNMZ, c2006. 64 s. Třídící znak 01 0300.
- ČSN EN ISO 9001:2008. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha : ÚNMZ, c2009. 30 s. Třídící znak 01 0321.

- ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha : ÚNMZ, c2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
- ČSN EN ISO 19011:2011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha : ÚNMZ, c2012. 68 s. Třídící znak 01 0330.
- ČSN ISO/IEC 27000:2010. *Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Systémy managementu bezpečnosti informací - Přehled a slovník*. Praha : ÚNMZ, 2010. 24 s. Třídící znak 36 9790.
- ČSN ISO/IEC 27001:2006. *Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Systémy managementu bezpečnosti informací*. Praha : ÚNMZ, c2006. 36 s. Třídící znak 36 9790.
- DAVENPORT, T. H. [et al.] 1998. Successful knowledge management. *Sloan Management Review*. 1998, vol. 39, no. 22, pg. 43 - 57. ISSN 1532-9194.
- DOSKOČILOVÁ, Veronika. 2014. Komparace českých a slovenských soukromých bezpečnostních služeb v letech 1993–2012. Praha, 2014. 111 s., i s. příl. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií. Školitel Doc. Odřich Bureš, M.A., Ph.D.
- 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.
- GALBRAITH, Jay R. 1977. *Organization design*. Boston : Addison-Wesley, 1977. ISBN 0-20102-558-3.
- GRUDOWSKI, Stefan. 1996. Begriffsverständnis „Informationsmanagement“ aus Sicht von Information und Dokumentation. In *Nachrichten für Dokumentation*. 1996, Vol. 46, Num. 6. Frankfurt am Main : dblp, 1996. ISSN 0027-7436.
- GUPTA, Atul ; HAMMOND, Rex. 2005. Information systems security issues and decisions for small businesses. In *Information Management & Computer Security*. 2005, vol. 13, no. 4, pg. 297-310. ISSN 0968-5227.
- HAKES, Chris. 2007. *The EFQM Excellence Model for Assessing Organizational Performance : A Management Guide*. 1st ed. VHP, 2007. Best Practice. 118 pg. ISBN 978-9-08753-027-3.
- HINTON, Matthew. 2006. *Introducing information management : the business approach*. Amsterdam ; Boston : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. 212 pg. ISBN 07-506-6668-4.
- 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.

- HOROWITZ, Lisa R. 2009. Assessing Library Services : A Practical Guide for the Nonexpert. In *Library Leadership & Management Magazine*. LLAMA, 2009, vol. 23, no. 4, s. 193 – 203. ISSN 0888-4463.
- CHARANTIMATH, Poornima M. 2011. *Total Quality Management*. 2nd ed. Delhi : Pearson Education India, 2011. 608 pg. ISBN 978-8-1317-9244-5.
- KAMENÍK, Jiří ; BRABEC, František [et al.]. 2007. *Komerční bezpečnost : soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha : ASPI, 2007. 338 s. ISBN 978-80-7357-309-6.
- KEŘSKOVSKÝ, Miloslav ; VYKYPĚL, Oldřich. 2002. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOZÁKOVÁ, Simona. 1999. New Public Management - alternativa řízení veřejné správy. In *Veřejná ekonomika a správa '99*. 1. vyd. Ostrava : VŠB-TU, 1999. s. 90-95. ISBN 80-7078-760-0.
- KOTLER, Philip ; ARMOSTRON, Gary. 2009. *Marketing*. Dotisk. Praha : Grada, 2009. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KRÁL, David. 2010. *Informační bezpečnost podniku*. Brno : Vysoké učení technické Brno, , Fakulta podnikatelská, Ústav výpočetní techniky, 2010. 145 s. Dizertační práce. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. MILOŠ KOCH, CSc.
- KUSEK, Jody Zall ; RIST, Ray C. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation Systems*. Washington : World Bank, 2004. 247 pg. ISBN 0-8213-5823-5.
- LIEBOWITZ, J. 1999. Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*. 1999, vol. 5, no. 1, pg. 37- 40. ISSN 1092-4604.
- MAGRETTA, Joan. c2012. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. 1st ed. Harvard : Harvard Business Review Press, c2012. 256 pg. ISBN 978-1-42216-059-6.
- MARCH, J. G. ; SIMON, H. A. 1993. *Organizations*. 2nd ed. Cambridge : Wiley, 1993. 300 pg. ISBN 0-63118-631-X.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze : Oeconomica, 2012. 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- *Needs Assessment : A Creative and Practical Guide for Social Scientists*. 1996. Edited by Rebeca Reviere [et al.]. London : Bristol : Washington : Taylor & Francis, 1996. 250 pg. ISBN 1-56032-375-2.

- OECD. 2010. *Glossary of key terms in evaluation and results based management* [online]. Paris : OECD, 2010. 37 s. ISBN 92-64-08527-0.
- OSBORNE, Stephen P. ; BROWN, Kerry. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. 2005. New ed. London : New York : Routledge, 2005. 272 pg. ISBN 978-0-41532-898-2.
- PAASONEN, Jiry ; SANTONEN, Teemu. 2012. Evaluating private security sector market perceptions in Finland. *Security Journal*, vol. 25, December 2012, no. 10. ISSN 0955-1662.
- ST. CLAIR, G. 1997. The Information Audit I: defining the process. *InfoManage*, May 1997, vol. 4 (6), no. 5-6. ISSN 1212-5075.
- PAVLÁK, Miroslav. 2013. *Ekonomika malých a středních podniků : studijní opora*. 1. vyd. Plzeň : ZČU, 2013. 118 s. ISBN 978-80-261-0268-7.
- PATTON, Michael Quinn. c2008. *Utilization-focused Evaluation*. 4th ed. Saint Paul : SAGE, c2008. 688 pg. ISBN 978-141-29-5861-5.
- PATTON, Michael Quinn. c2008. *Utilization-focused Evaluation*. 4th ed. Saint Paul : SAGE, c2008. 688 pg. ISBN 978-141-29-5861-5.
- 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.
- REMR, Jiří. 2013. Srovnání vybraných přístupů k realizaci evaluací. In *Evaluační teorie a praxe*. 2013, roč. 1, číslo 1. Praha : INESAN, 2013. S. 29 - 52. ISSN 2336-114X.
- 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.
- SCRIVEN, Michael. 1991. *Evaluation Thesaurus*. 4th ed. London : SAGE, 1991. 391 pg. ISBN 978-08-039-4364-3.
- SKYRME, D. J. ; AMIDON, D. M. 1997. The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*. 1997, vol. 1, no. 1, pg. 27 - 37. ISSN 1367-3270.
- STAKE, Robert E. c2004. *Standards-Based & Responsive Evaluation*. London : SAGE Publications, c2004. xxi, 329 s. ISBN 0-7619-2664-x.

- ST. CLAIR, G. 1997. The Information Audit I: defining the process. *InfoManage*, May 1997, vol. 4 (6), no. 5-6. ISSN 1212-5075.
- 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.
- TYLER, Ralph W. 2013. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Reprint ed.. Chicago : University of Chicago Press, 2013. 144 pg. ISBN 978-02-2608-650-7.
- WONG, K. Y. ; ASPINWALL, E. 2005. An empirical study of the important factors For knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*. 2005, vol. 9, no. 3, pg. 64 - 82. ISSN 1367-3270.
- YARBROUGH, Donald B. [et al.]. 2011. *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*. 3rd ed. Thousand Oaks. CA: Sage, 2011. xlvii, 334 s. ISBN 978-1-4129-8908-4.

Elektronicky dostupné zdroje

- African Evaluation Association. cit. 2015. *African Evaluation Association* [online]. Accra : AfrEA, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.afrea.org/>>.
- Reference and User Services Committee. c1996-2015. *Measuring and Assessing Reference Services and Resources : A guide* [online]. Chicago : ALA, c1996-2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ala.org/rusa/sections/rss/rsssection/rsscomm/evaluationofref/measrefguide>>.
- 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. *Evaluation 2014* [online]. Fairhaven : AEA, [cit. 2015-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=226>>.
- 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>>.

- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. cit. 2015. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. Praha : AMSP ČR, [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.amsp.cz/>>.
- Australasian Evaluation Society. cit. 2015. *International Evaluation Conference* [online]. Brisbane : AES, c2015, [cit. 2015-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://conference2014.aes.asn.au/>>.
- Canadian Evaluation Society. cit. 2015. *36th Evaluation Conference : 36^é Congrès d'Évaluation* [online]. Ottawa : CES, [cit. 2015-06-27]. Dostupné z WWW: <<http://c2015.evaluationcanada.ca/>>.
- Česká evaluační společnost. c2008-2015. *Česká evaluační společnost* [online]. Praha : ČES, c2008-2015 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czecheval.cz/>>.
- Česká evaluační společnost. c2008-2015a. *Etický kodex evaluátora* [online]. Praha : ČES, c2008-2015 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z WWW: <http://www.czecheval.cz/fileadmin/user_upload/docs/eticky_kodexEv_CES_fin_fin.pdf>.
- Česká evaluační společnost. c2008-2015b. *Formální standardy provádění evaluací* [online]. Praha : ČES, c2008-2015 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z WWW: <http://www.czecheval.cz/fileadmin/user_upload/docs/STANDARDY/%C4%8CES_Form%C3%A1ln%C3%AD_standardy_evaluac%C3%AD_short_4.pdf>.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj. cit. 2015. *Knihovna evaluací* [online]. Praha : MMR, [cit. 2015-07-10]. Dostupné z WWW: <<http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Knihovna-evaluaci>>.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj. cit. 2015. *Školení a vzdělávání : rozvoj pracovníků v cestovním ruchu* [online]. Praha : MMR, [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=89939fb2-dd85-4874-9486-49591fc68131>>.
- Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj. 12. 2. 2009. *Strukturální fondy* [online]. Praha : MMR, 12. 2. 2009 [cit. 2015-02-13]. Evaluační metodika. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Evaluace-v-obdobi-2004-2006/Evaluacni-kapacita-CR/Metodika-evaluace>>.
- Česko. Vláda České republiky. c2009-2015a. *Komise pro hodnocení dopadů regulace* [online]. Praha : Vláda ČR, c2009-2015 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/lrv/ria/pracovni-komise/komise-pro-hodnoceni-dopadu-regulace-89151/>>.
- Česko. Vláda ČR. 2000. Nařízení vlády č. 469 ze dne 8. listopadu 2000, kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, ve znění nařízení vlády č. 491/2004 Sb., nařízení vlády č. 100/2005 Sb. a nařízení vlády č. 324/2006 Sb. In *Portál veřejné správy* [online]. Praha : Vláda ČR, 2000 [cit.

2015-03-24]. Dostupné také z WWW:

<<http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>>.

- Česko. 2002. Zákon č. 47 ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In *Portál veřejné správy* [online]. 2002 [cit. 2015-03-24]. Dostupné také z WWW: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>>.
- Česko. 2006. Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. In *Portál veřejné správy* [online]. 2006 [cit. 2015-03-24]. Dostupné také z WWW: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>>.
- Česko. 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In *Portál veřejné správy* [online]. 2006 [cit. 2015-03-24]. Dostupné také z WWW: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>>.
- Český institut pro informační bezpečnost. c2013. *Český institut pro informační bezpečnost* [online]. Praha : ČIMIB, c2013 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.cimib.cz/>>.
- Český statistický úřad. akt. 8. 3. 2012. *O ČSÚ* [online]. Praha : ČSÚ, akt. 8. 3. 2012 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o_csu>.
- 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>>.
- Dashöfer Holding. 2008. *Správní řád v praxi* [online]. Správní řád v praxi : správní orgány. Praha : Dashöfer Verlag, 2008 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z WWW: [http://www.dashofer.cz/download/ukazky/spravni_organ_a_nadrizeny_spravni_organ.pdf?wa=WWW09IX]
- Department for Culture, Media & Sport. 2013. *Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games* [online]. London : GOV.UK, July 213 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.gov.uk/government/collections/london-2012-meta-evaluation>>.
- DOMBROVSKÁ, Michaela; OČKO, Petr; ZEMAN, Petr. 2005. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. Srpen 2005, roč. 9, č. 9 [cit. 2015-04-20]. ISSN 1212-5075. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/2001>>.
- Eastern Evaluation Research Society. cit. 2015. *EERS Easter Evaluation Research Society* [online]. Absecon : EERS, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.eers.org/>>.

- Eastern Evaluation Research Society. cit. 2015. *2015 EERS Conference* [online]. Absecon : EERS, [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://eers.org/conferences>>.
- ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). 2005. *ESOMARr.org* [online]. Amsterdam : ESOMAR, 2005 [cit. 2015-01-02]. ESOMAR World Research Codes & Guidelines : Mystery Shopping Studies. Dostupné z WWW: <http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_Mystery_Shopping.pdf>.
- European Evaluation Society. c2014. *European Evaluation Society* [online]. Prague : EES, c2014 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://europeanevaluation.org/>>.
- European Evaluation Society. c2014a. *Evaluation Standards* [online]. Prague : EES, c2014a [cit. 2015-05-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.europeanevaluation.org/resources/evaluation-standards>>.
- EvalPartners. cit. 2015. *2015 International Year of Evaluation* [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.mymande.org/evalyear>>.
- *Evaluation methods : tip sheet* [online]. cit. 2015. Evaluation methods. Prevention by Design: Berkley, [cit. 2015-04-15]. Dostupné z WWW: <http://socrates.berkeley.edu/~pbd/pdfs/Evaluation_Methods.pdf>.
- Evropská unie. 2008. Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. In *Úřední věstník Evropské unie* [online]. 2008 [cit. 2015-01-03]. I. 214, 47 s. Dostupné také z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>>.
- Gesellschaft für Evaluation e.V. 10. 6. 2015. *Zürich 2014 : 17. Jahrestagung der DeGEval: Professionalisierung in und für Evaluationen* [online]. Mainz : DeGEval, zuletzt geändert. 10. 6. 2015, [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.degeval.de/veranstaltungen/jahrestagungen/zuerich-2014/>>.
- HAGENMEIER-KLOSE, Maria. 2009. *Final Report about the Summative Evaluation of the new developed Information Tools* [online]. Augsburg : BLU, September 2009 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.lfu.bayern.de/wasser/hw_ue_gebiete/floodscan/doc/summative_evaluation.pdf>.
- HEFCE. 2012. *Formative Evaluation of the National Scholarship Programme* [online]. Gloucester : HEFCE, May 2012 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://heer.qaa.ac.uk/SearchForSummaries/Summaries/Pages/HEER000387.aspx>>.
- CHRISTIE, Christina A. ; ALKIN, Marvin C. 2005. *SAGE Evaluation Methods* [online]. Objectives-based Evaluation. SAGE, 2005 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-evaluation/n378.xml>>.

- INESAN : *Institut evaluací a sociálních analýz* [online]. c2012. Praha : INESAN, c2012 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.inesan.eu/>>.
- 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>>.
- ManagementMania. c2011-2013. *Business encyklopedia* [online]. Washington : Pilsen : ManagementMania, c2011-2013 [cit. 2015-05-28]. ISSN 2327-3658. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/konkurence>>.
- OECD. *OECD : better policies for better lives* [online]. cit. 2015. Paris : OECD, [cit. 2015-06-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/>>.
- Redakce časopisu ETP. c2015. *Evaluační teorie a praxe* [online]. Praha : INESAN, c2015 [cit. 2015-07-13]. ISSN 2336-114X. Dostupné z WWW: <<http://www.evaltep.cz/>>.
- REMR, Jiří. 2009. Možnosti a limity využití principu meta-evaluace ve společenskovědním výzkumu [online]. Praha : ISS FSV UK, 2009 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://iss.fsv.cuni.cz/ISS-118-version1-Remr.pdf>>.
- 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>>
- SECURITY HR. 2010. *Public Police and Private Security - Impact of Blurred Boundaries on Accountability 'Gap'* [online]. Security HR, 2010 [cit. 2015-07-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.securityhr.co.uk/Private-Security-and-Public-Police-Blurring-Boundaries.pdf>>.
- SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. c2015. *Kvalitativní standardy ICC/ESOMER* [online]. c2015. Praha : SIMAR, c2015 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy-icc/esomar.html>>.
- UNICEF. Upd. 2015. *Evaluation database* [online]. UNICEF, update 12th July, 2015 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.unicef.org/evaldatabase/>>.
- Úřad regionální rady regionu soudržnosti Severovýchod. *Hodnocení realizace Komunikačního plánu Regionálního operačního programu Severovýchod 2011 - 2013* [online]. Praha : Úřad regionální rady regionu soudržnosti Severovýchod. Hodnocení realizace Komunikačního plánu Regionálního operačního programu Severovýchod, 2014, [cit. 2015-07-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.rada-severovychod.cz/file/5141/>>.

- 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>>.

Seznam použitých zkratk

- **AAR** After-action Review
- **AEA** American Evaluation Association
- **AES** Australasian Evaluation Society
- **AfrEA** African Evaluation Association
- **AGA** Asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm
- **AJE** American Journal of Evaluation
- **AMSP ČR** Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
- **ASA** American Sociological Association
- **ASBS** Asociace bezpečnostních služeb České republiky
- **BOZP** bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- **CBA** Cost-benefit Analysis
- **CES** Canadian Evaluation Society
- **CI** Competitive Intelligence
- **CIPP** Context, Input, Process and Product
- **CRM** Customer Relationship Management
- **CSI** Customer Satisfaction Index
- **ČIMIB** Český institut manažerů informační bezpečnosti
- **ČR** Česká republika
- **ČES** Česká Evaluační společnost, o.s.
- **ČSÚ** Český statistický úřad
- **DeGEval** Gesellschaft für Evaluation e.V.
- **DPPC** Dohledové poplachové a přijímací centrum
- **ECIME** European Conference on Information System Management and Evaluation
- **EERS** Eastern Evaluation Research Society
- **EES** European Evaluation Society
- **EFQM** European Foundation for Quality Management
- **EJISE** Electronic Journal of Information Systems Evaluation
- **ESOMAR** European Society for Opinion and Marketing Research
- **EU** Evropská unie
- **EVALTEP** Evaluační teorie a praxe
- **GPRS** General packet radio service

- **GSM** Group spéciale mobile
- **HEFCE** Higher Education Funding Council for England
- **IMBOK** Information Management Body of Knowledge
- **INESAN** Institut evaluací a sociálních analýz
- **ISO** International Organization for Standardization
- **JCSEE** Joint Committee on Standards for Educational Evaluation
- **KDA** Key Driver Analysis
- **LAN** Local area network
- **MBO** Management by Objectives
- **MDGs** Millennium Development Goals
- **MPO** Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
- **MMR** Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
- **MSP** Malé a střední podniky
- **MŠMT** Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky
- **NORMAPME** European Office of Crafts, Trades and SME for Standardisation
- **NOZ** Nový občanský zákoník
- **NUTS** Nomenklatura územních statistických jednotek
- **OECD** Organisation for Economic Co-operation and Development
- **OPPI** Operační program Podnikání a inovace
- **PCO** Pult centralizované ochrany
- **PDCA** Plan-Do-Check-Act = naplánuj-udělej-zkontroluj-jednej
- **PEST** Politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technicko-technologické faktory
- **POP** Point-of-purchase analysis
- **POS** Point-of-sale analysis
- **PR** Public Relations (vztahy s veřejností)
- **QMS** Quality Management System = systém řízení kvality
- **RIA** Regulatory Impact Assessment
- **ROI** Return of Investment
- **RUSA** Reference and User Services Association
- **SBS** Soukromý bezpečnostní sektor
- **SDG** Sustainable Development Goals
- **SEO** Search Engine Optimization
- **SERVQUAL** Service Quality Model

- **SEVAL** Schweizerische Evaluationsgesellschaft
- **SIMALTO** Simultaneous Multi-Attribute Level Trade-Off
- **SME(s)** Small and medium-sized Enterprises
- **SMS** Short Message System
- **SW** Software
- **TQM** Total Quality Management
- **UNICEF** United Nations International Children's Emergency Fund
- **ÚISK** Ústav informačních studií a knihovnictví
- **USA** United States of America (Spojené státy americké)
- **5F** Five Forces (Pět Porterových sil)

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Evaluační konference v zahraničí
- Příloha č. 2: Klíčové evaluační asociace a organizace v zahraničí
- Příloha č. 3: Etický kodex evaluátora
- Příloha č. 4: Formální standardy provádění evaluací
- Příloha č. 5: Schematická mapa znázorňující míru regulace SBS v Evropě
- Příloha č. 6: Elementární legislativní rámec ČR upravující SBS
- Příloha č. 7: Náplň živností SBS dle nařízení vlády č. 469/2000 Sb.
- Příloha č. 8: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
- Příloha č. 9: Metodické a podpůrné materiály k evaluačním metodikám
- Příloha č. 10: Evaluační metodika
- Příloha č. 11: Evaluovaný subjekt (elektronicky nezveřejněna)

Přílohy

- Příloha č. 1: Evaluační konference v zahraničí

The 28th Annual Conference of the American Evaluation Association

Pořadatel: American Evaluation Association

Datum a místo: 15. - 18. 10. 2014, Denver (USA)

Webové stránky: <http://www.eval.org/Evaluation2014>

Zaměření: Americká evaluační společnost



uspořádala pro evaluátory z celého světa již 28. konferenci zaměřenou na sdílení znalostí a zkušeností v oblasti evaluací. Ročník 2014 byl zaměřen na vizionářské evaluace jako nedílnou součást procesů, které budou ovlivňovat vývoj společnosti směrem k dlouhodobě udržitelné a co nejspravedlivější budoucnosti. Rozmanitost a požadavky na transparentnost veřejných politik a programů zvyšují význam prováděných evaluací. Součástí požadavků na jejich realizaci se tak stává mimo jiné potřeba zapojení systémového myšlení, vnímání problematiky v širším kontextu a budování mezidisciplinárních vztahů. Program konference zahrnoval také workshopy nabízející zúčastněným evaluátorům možnost řešit v praxi se objevující problematiku pod vedením odborníků. Následující, tzn. 29. ročník, bude probíhat v termínu 9. - 14. 11. 2015 v Chicagu (USA) [American Evaluation Association, Evaluation 2015, cit. 2015-05-10].

AES 2014 International Conference



Pořadatel: Australasian Evaluation Society

Datum a místo: 8. - 12. 9. 2014, Brisbane (Austrálie)

Webové stránky: <http://conference2014.aes.asn.au/>

Zaměření: Ročník pořádaný v roce 2014 byl zaměřen na několik tematických okruhů souvisejících s ústředním tématem konference - nespoutaná síla evaluace. Posláním jednotlivých tematických okruhů například bylo:

- zvýšit význam a odpovědnost evaluací prostřednictvím překročení striktních hranic jejich standardizovaných forem,

- ukázat, jak nelézt cestu k transformaci a vzájemnému učení prostřednictvím případových studií evaluací,
- zmapovat příležitosti a charakteristiky transformačních evaluací,
- představit, jak mohou evaluace posílit organizace, místní komunity či se stát nástrojem pro sdílení znalostí a dovedností napříč kulturami,
- upozornit na souhru sociálního, kulturního a technického vývoje, která je relevantní zejména v původních strukturách,
- navrhnout, jak zvýšit dostupnost evaluačních přístupů a znalostí.

V roce 2015 bude konference probíhat v Melbourne v termínu 7. - 9. 9. 2015.

[Australasian Evaluation Society, International Evaluation Conference, c 2015]

Die 17. Jahrestagung de DeGEval



Spolupořadatel: Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)

Spolupořadatel: Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL)

Datum a místo: 10. - 12. 9. 2014, Zürich (Švýcarsko)

Webové stránky:

<http://www.degeval.de/veranstaltungen/jahrestagungen/zuersch-2014/>

Zaměření: Asociace DeGEval uspořádala ve spolupráci s asociací SEVAL v roce 2014 již 17. ročník evaluační konference, který se věnoval tématu zvýšení profesionality v evaluačních činnostech a předpokladů pro řešení evaluací. Obě asociace byly přesvědčeny, že je aktuálně vhodné kriticky a konstruktivně diskutovat o nárocích a podpoře profesionality u evaluačních aktivit. Konference se proto zabývala širokou škálou možných otázek a problémů včetně profesionálních standardů, systému vzdělávání a kvalitou školení evaluátorů. Odbornost a kvalifikace hodnotitelů byla projednávána také v otázce systematizace dat získaných během evaluace a jejich následné analýzy. V mezinárodní srovnávací perspektivě byla diskutována role evaluátorů a systém akreditací a certifikací v oblasti evaluace. Fórum nabídlo diskuzi o nových vědeckých poznacích i o praktických zkušenostech. Uspořádání 18. ročníku v termínu 16. - 18. 9. 2015 se ujalo město Speyer.

[Gesellschaft für Evaluation e.V., zuletzt geändert 10. 6. 2015, cit. 2015-06-30]

The 36th Canadian Evaluation Society's National Conference



Pořadatel: Canadian Evaluation Society

Datum a místo: 24. - 27. 5. 2015, Montreal (Kanada)

Webové stránky: <http://c2015.evaluationcanada.ca/>

Zaměření: Kanadská evaluační společnost uspořádala v roce 2015 již 36. ročník tradiční národní konference. Tematické zaměření tohoto ročníku vycházelo z jeho motta - Evaluace pro svět, který chceme. Náš svět čelí významným a přetrvávajícím problematickým oblastem (např. sociální a zdravotní nerovnost, přístup ke vzdělání, genderové rozdíly, ochrana životního prostředí atp.), proto konference poskytla specialistům, akademikům, studentům a také zástupcům státních i neziskových organizací prostor pro reflexi k těmto tématům a pro prezentaci oblastí, kde mohou evaluace pomoci - s ohledem na čas, lokalitu a možnosti mezinárodní spolupráce. Příspěvky byly rozděleny na tři hlavní tematické okruhy související s ústředním tématem konference:

- vliv a možnosti evaluací při budování lepšího světa;
- výzvy a úspěchy evaluací při rozvoji státní správy;
- nadějně nové teorie, přístupy a nástroje.

[Canadian Evaluation Society, cit. 2015-06-27]

The 38th Annual Conference EERS 2015



Pořadatel: Eastern Evaluation Research Society

Datum a místo: 26. - 28. 04. 2015, Galloway (USA)

Webové stránky: <http://eers.org/conferences>

Zaměření: Nejstarší profesní organizace východní oblasti pořádala v roce 2015 již 38. ročník konference, jejímž předmětem bylo tentokrát téma řízení napětí mezi úsporami a zajištěním zdrojů. Účastníci byli programem aktivně vyzváni k aktivnímu řešení evaluačních výzev a hledání řešení v reálném praktickém kontextu, nikoli pouze teoretické rovině. Od prezentací přednesených na konferenci a také od méně formálních vzájemných rozhovorů v jejím průběhu si pořadatelé slibovali, že se účastníci naučí sdílet nejen nové evaluační strategie a techniky, ale zejména nacházet rovnováhu mezi dodržováním profesionálních standardů a tlakem narůstajícím v důsledku zmíněného omezení dostupných zdrojů.

[Eastern Evaluation Research Society, cit. 2015-05-31]

▪ **Příloha č. 2: Klíčové evaluační asociace a organizace v zahraničí**

American Evaluation Association (AEA)



Webové stránky: <http://www.eval.org/>

Největší mezinárodní profesní asociace AEA přispívá k rozvoji evaluací intervenčních programů, evaluace pracovníků, evaluačních technologií a dalších forem evaluací. Asociace AEA má přibližně 5 500 členů, kteří reprezentují 50 států z USA a z více než dalších 60 zemí z celého světa včetně České republiky. Za svou misi označuje zlepšování evaluační praxe a metodik, podporu rozšiřování využívání evaluačních aktivit a jejich propagaci jako základního profesionálního podpůrného nástroje pro veřejné politiky, management a projekty. Kromě toho vydává metodické příručky a spravuje kodex standardů.

Z domovské webové stránky asociace je dostupný také přehled poptávaných pracovních míst, pravidelně vydávaný online časopis a seznam institucí nabízejících provádění externích evaluačních aktivit. Z hlediska dizertační práce je zajímavá také sekce, které obsahuje odkazy na důležité informační zdroje - oborové knižní novinky (tzv. Public eLibrary),

[American Evaluation Association, cit. 2015-05-03]

European Evaluation Society (EES)



Webové stránky: <http://europeanevaluation.org/>

Evropská evaluační asociace funguje od roku 1994 a nabízí placené členství organizacím i jednotlivcům. Sekretariát asociace sídlí v Praze. Primárním cílem EES je propagovat teorii, praxi a užitečnost kvalitně provedených evaluací, nikoli však pouze v rámci evropských zemí. Cíle mají prostřednictvím propojování akademické a profesní sféry přesah do velkého množství oborů. Z tohoto důvodu buduje asociace fórum, ve kterém mohou jednotliví účastníci čerpat ze svých zkušeností a profitovat ze vzájemné spolupráce.

Asociace EES pořádá a monitoruje světové konference, zprostředkovává nabídky pracovních příležitostí i možnosti vzdělávacích aktivit. Kromě vícejazyčných oborových slovníků spravuje a zveřejňuje také přehled aktuálních novinek a platných standardů.

Při implementaci evaluačních aktivit je z nástrojů a nabídky asociace využitelné například fórum pro sdílení zkušeností, které je rozdělené do různých kategorií (např. autoevaluace podniků, evaluace v soukromém sektoru atp.).

[European Evaluation Society, cit. 2015-05-03]

Eastern Evaluation Research Society (EERS)



Webové stránky: <http://www.eers.org/>

Nejstarší profesní asociace pro evaluátory amerických veřejných programů a politik vznikla již v roce 1978, od kdy nepřetržitě aktivně přispívá k rozvoji evaluační praxe i teorie. Po vzniku samostatné pobočky American Evaluation Association (AEA) zůstalo jejím hlavním záměrem i nadále podporovat profesionalitu evaluačních aktivit v příslušném regionu. Zaměřuje se na rozvoj evaluací prostřednictvím sdílení informací a propojování vzdělávacích aktivit. Usiluje o užívání inovativních a odpovídajících evaluačních metodologií a v neposlední řadě se angažuje v podpoře výzkumných aktivit, rozvoji a zlepšování odborných znalostí a dovedností, a to prostřednictvím šíření výsledků z provedených evaluačních studií. Právě tyto výstupy jsou inspirativní pro různé evaluační aktivity, včetně možného přesahu do oboru informační vědy.

[Eastern Evaluation Research Society, cit. 2015-05-03]

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Webové stránky: <http://www.oecd.org//>



Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj je mezivládní organizace, která vznikla již v roce 1961 (transformací Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci založené v roce 1948) a je složena ze 34 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky. OECD koordinuje ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí, zprostředkovává nové investice, prosazuje liberalizaci mezinárodního obchodu. Cílem OECD je napomáhat k dalšímu ekonomickému rozvoji, potlačení nezaměstnanosti, stabilizaci a rozvoji mezinárodních finančních trhů. Subjekt působí jako statistická agentura, která publikuje výstupy z tematicky různorodých průzkumů. Spolupráce mezi jednotlivými vládami pramení z informací a analýz, poskytovaných sekretariátem v Paříži, který shromažďuje data, monitoruje trendy i analyzuje

a předpovídá další ekonomický vývoj. Snaží se také zachytit sociální změny nebo rozvoj v odvětví obchodu, ochrany životního prostředí, zemědělství, technologií, daní a dalších oblastech. Také evaluační aktivity mají svou vlastní sekci, která je rozdělena do dvanácti kategorií, z nichž je jedna specializovaná na komerční subjekty, které jsou také předmětem dizertační práce.

[OECD, cit. 2015-06-23]

African Evaluation Association (AfrEA)



Webové stránky: <http://www.afrea.org/>

Africký kontinent je častým příjemcem finanční podpory a cílovou oblastí mnoha intervenčních programů, které je žádoucí průběžně evaluovat, aby na základě získaných výsledků mohly být modifikovány a co nejvíce optimalizovány s ohledem na jejich očekávané výstupy a dopady jednotlivých programů. Africká evaluační asociace vznikla v roce 1999 v důsledku snahy o posílení evaluací, které do té doby probíhaly separátně ve dvou nepropojených liniích - od zástupců mezinárodních organizací a lokálně prostřednictvím místních evaluátorů. Asociace je odpovědná za zajištění sdílení informací, prohlubování evaluačních dovedností a pokroku v legislativních znalostech evaluátorů. Mimo hlavní cíle, formulované zakládajícími členy, usiluje asociace také o vytvoření platformy určené k propojování a sdílení zkušeností mezi lokálními a mezinárodními experty. Asociace je založena na hodnotách jako diverzita, spoluúčast, vzdělávání a měřitelnost. Ve spolupráci se zahraničními organizacemi připravuje AfrEA pětiletý strategický plán.

Pro management informačních služeb je inspirativní přístup asociace k propojování znalostí a šíření legislativních dovedností mezi evaluátory. Obdobně by mohli informační specialisté rozvíjet své evaluační znalosti a dovednosti pod záštitou oborové asociace také.

[African Evaluation Association, cit. 2015-05-03]

- Příloha č. 3: Etický kodex evaluátora

Etický kodex evaluátora

Preamble

Etický kodex evaluátora vyjadřuje vůli členů České evaluační společnosti, o.s. přijmout

obecně závazná morální pravidla pro evaluační praxi.

Jsme přesvědčeni, že i po dvou desetiletích demokracie v ČR je nutné stále a znovu připomínat, že v lidské činnosti existují specifické hodnoty a postoje, které je nutné chránit a prosazovat.

Jsme přesvědčeni, že vymezením etických pravidel evaluátora napomáháme dnešní i budoucí generaci evaluátorů přemýšlet tvořivě, svobodně a nestranně.

Máme za to, že rozsah i kvalita prováděcích standardů evaluací do velké míry reflektují

etické hodnoty společností, ve kterých tyto standardy vznikají.

1. Odbornost

1.1 Hodnotí objektivně, nezávisle a nestranně. Počíná si tak, aby nebyla snížena důvěra zadavatelů evaluací, jejich cílových skupin i veřejnosti v nezávislé a nestranné provádění evaluace.

1.2 Pro evaluační činnost využívá metodologicky ověřených postupů a zohledňuje evaluační standardy a další odborná doporučení.

1.3 Rozlišuje závěry získané na základě sběru empirických dat a jejich analýzy a vlastní závěry na základě zkušeností a odborné praxe, a to v písemných dokumentech i verbálních prezentacích.

1.4 Zvyšuje svoji odbornost a rozvíjí své evaluační znalosti a dovednosti formou účasti na školeních, konferencích, prostřednictvím odborné spolupráce i samostudiem.

1.5 Respektuje a ctí právo na odlišné názory uživatelů evaluace a svých spolupracovníků – evaluátorů. Respektuje právo zúčastněných stran evaluace se ke zjištění a závěrům evaluace vyjádřit.

1.6 Informuje otevřeně zadavatele o limitech evaluace z pohledu rozsahu, ceny a navržených postupů.

2. Integrita

2.1 Informuje zadavatele v případech, kdy usoudí, že by mohl být v konfliktu zájmů a jeho působení v roli evaluátora by tak mohlo být označeno za podjaté.

- 2.2 Usiluje o maximální průhlednost evaluace. Distančuje se od parciálních nebo zavádějících interpretací výsledků evaluace.
- 2.3 Uvědomuje si a respektuje odlišná pravidla různých kulturních a sociálních prostředí. Jedná s taktem a respektem k odlišným kulturám, jejich tradicím a hodnotám.
- 2.4 Je senzitivní na otázky diskriminace a rovných příležitostí v souladu s Všeobecnou deklarací lidských práv OSN.
- 2.5 Nezveřejňuje osobní data respondentů a zachovává důvěrnost při práci s těmito daty vůči uživatelům evaluace a veřejnosti.
- 2.6 Je si vědom, že cílem evaluace není hodnocení výkonu konkrétních osob.
- 2.7 Nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit výsledky evaluace nebo její důvěryhodnost.

3. Zodpovědnost

- 3.1 Plně zodpovídá za své chování při výkonu evaluace.
- 3.2 Při provádění evaluace dodržuje platné právní předpisy, a to v České republice i při práci v zahraničí.
- 3.3 Poskytuje zadavatelům a uživatelům evaluace průběžné informace k dílčím interpretacím zjištění a dílčím závěrům.
- 3.4 Podporuje zájem o evaluace u odborné i laické veřejnosti; zvláštní pozornost věnuje mladé generaci.
- 3.5 Prosazuje u zadavatelů zveřejňování evaluačních zpráv a jejich další využití.
- 3.6 V komunitě evaluátorů sdílí s jinými své evaluační zkušenosti a postupy.
- 3.7 Praktikuje férovou cenovou politiku, neupřednostňuje ekonomický zájem před zájmem o vysokou kvalitu evaluace.
- 3.8 Pokud zjistí během evaluace konání neslučitelné s právním řádem, informuje o tomto faktu odpovídající formou příslušné orgány.

V Praze, 9. prosince 2011

[Česká evaluační společnost, c2008-201a]

- Příloha č. 4: Formální standardy provádění evaluací

Formální standardy provádění evaluací

1. Užitečnost

1.1 Identifikace zainteresovaných stran

Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby.

1.2 Důvěryhodnost evaluátora

Osoby provádějící evaluace by měly být nezávislé a odborně kompetentní, aby jednotlivé zainteresované strany uznávaly výsledky prováděných evaluací.

1.3 Výběr informací a jejich šíře

Odpovědi na evaluační otázky musí být založeny na nezkreslených datech.

1.4 Interpretace zjištění a doporučení

V závěrečných zprávách by měly detailně popsány perspektivy, postupy a hodnoty používané při interpretaci dosažených závěrů. Pokud jsou součástí evaluace doporučení, měla by být věcná, relevantní a realizovatelná.

1.5 Srozumitelnost a rozsah výstupů

Evaluační zprávy by měly zřetelně a jednoduše popisovat jak výsledky provedené evaluace, tak také účel a průběh evaluace i samotný (intervenční) program včetně kontextu jeho působení. Na rozsahu a formě výstupů by se měl evaluátor se zadavatelem předem dohodnout.

1.6 Včasnost výstupů

Potvrzené závěry by měly být prezentovány zainteresovaným stranám průběžně, aby je mohly včas využívat.

1.7 Dopad evaluace

Evaluace by měly být prováděny způsobem, který podporuje jejich využití jednotlivými zainteresovanými stranami.

2. Proveditelnost

2.1 Praktičnost postupů

Postup evaluací by měl být navržen tak, aby snižoval rizika zkreslení získávaných informací.

2.2 Politická průchodnost

Prováděné evaluace by měly předvídat rozdílné pozice zainteresovaných stran; měly by usilovat o spolupráci těchto stran a měly by bránit případným snahám zainteresovaných stran zkreslit či zneužít výsledky evaluace.

2.3 Nákladová efektivita

Evaluace by měly přinášet natolik hodnotné informace, aby dokázaly ospravedlnit vynaložené náklady.

2.4 Evaluační tým

Evaluační tým představený v nabídce na provedení evaluace by měl být zachován po celou dobu provádění evaluace. Pokud jsou změny ve složení realizačního týmu nezbytné, měl by o nich být zadavatel informován předem a měl by být požádán o vyjádření souhlasu navrženými personálními změnami.

3. Korektnost

3.1 Orientace na službu

Evaluace by měly pomáhat identifikovat a efektivně uspokojovat potřeby jednotlivých cílových skupin.

3.2 Formální smlouva

Závazky smluvních stran účastnících se evaluace (tj. zejména předmět plnění, způsob plnění, čas apod.) by měly mít písemnou podobu.

3.3 Lidská práva

Evaluace by měly být navrženy a provedeny tak, aby respektovaly a chránily lidská práva a lidskou důstojnost.

3.4 Mezilidská interakce

Evaluátoři by měli respektovat lidskou důstojnost při své interakci s ostatními osobami zapojenými do prováděné evaluace tak, aby účastníci neutrpěli škodu a aby nebyli vystaveni riziku.

3.5 Úplnost a spravedlnost

Evaluace by měla být úplná a vyvážená v záznamu a posouzení předností a nedostatků hodnoceného programu tak, aby přednosti bylo možné dále rozvíjet a nedostatky jasně pojmenovat a postupně eliminovat.

3.6 Dostupnost výsledků

Za zainteresované strany účastníci se evaluace by měly umožnit ostatním dotčeným subjektům přístup k úplným výsledkům provedené evaluace.

3.7 Konflikt zájmů

Konflikt zájmů by měl být řešen otevřeně a čestně, aby nekompromitoval evaluátora a výsledky jeho práce.

3.8 Finanční odpovědnost

Využívání finančních zdrojů by mělo odrážet principy odpovědnosti a mělo by být eticky zodpovědné.

4. Přesnost

4.1 Specifikace předmětu evaluace

Evaluátor by měl jasně a přesně popsat posuzovaný (intervenční) program.

4.2 Popis kontextu

Kromě samotného (intervenčního) programu by měl být pečlivě prozkoumán také kontext, ve kterém je daný (intervenční) program hodnocen.

4.3 Popis evaluačního postupu

Jednotlivé evaluační postupy a smysl jejich použití by měly být detailně popsány, aby byly opakovatelné a přezkoumatelné.

4.3 Obhajitelnost informačních pramenů

Použité zdroje informací by měly být identifikovány a popsány, aby bylo možné posoudit jejich adekvátnost.

4.5 Validita informací (platnost)

Použité metody sběru dat by měly zajišťovat, že formulované závěry skutečně charakterizují popisované skutečnosti.

4.6 Reliabilita informací (spolehlivost)

Použité metody sběru dat by měly zajišťovat vysokou reliabilitu závěrů, k nimž vedou.

4.7 Systematičnost informací

Informace, které jsou v rámci evaluace získávány, zpracovávány a publikovány, by měly být systematicky kontrolovány; případné chyby by měly být odstraňovány průběžně.

4.8 Vyhodnocení informací

Pokud jsou odpovědi na evaluační otázky založeny na kvantitativních datech nebo kvalitativních údajích, pak by takovéto údaje měly být analyzovány věcně správně a systematicky.

4.9 Ospravedlnitelnost závěrů

Závěry, k nimž evaluace dospěla, by měly být podloženy, aby je zainteresované strany mohly posoudit a přijmout.

4.10 Neutrannost při prezentaci výsledků

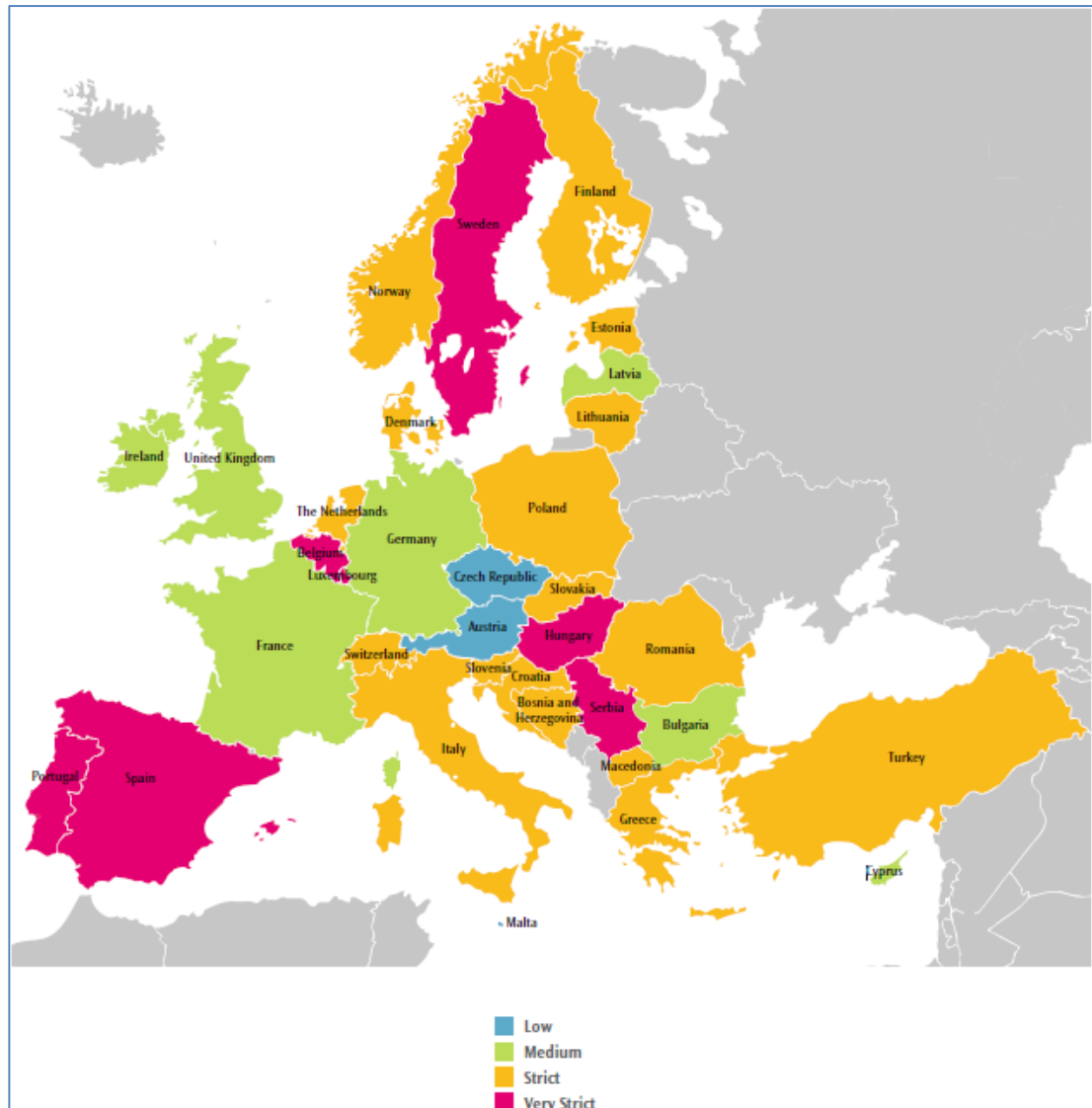
Způsob a forma prezentace výsledků evaluace by měla znemožňovat jejich zkreslování na základě osobních pocitů či zájmů některé ze zainteresovaných stran.

4.11 Meta-evaluace

Samotné evaluace by měly být předmětem evaluací prováděných na základě těchto a dalších standardů.

[Česká evaluační společnost, c2008-2015b]

- Příloha č. 5: Schematická mapa znázorňující míru regulace SBS v Evropě



Legenda k míře regulace soukromých bezpečnostních služeb na schematické mapě:

- modrá nízká
- zelená střední
- žlutá striktní
- růžová velmi striktní

[Confederation of European Security Services, 2011, s. 150]

▪ Příloha č. 6: Elementární legislativní rámec ČR upravující SBS

V době dokončení dizertační práce není podnikání v oblasti soukromé bezpečnosti upraveno samostatnou legislativou a podnikatelská činnost SBS je v České republice provozována jako koncesovaná živnost na základě živnostenského zákona a musí plnit veškeré legislativní požadavky spojené s podnikatelskou činností v ČR. Elementární přehled legislativního rámce v platném znění, upravujícího mimo jiné také práva zaměstnanců ostrahy majetku a osob při výkonu jejich činnosti, je uveden zde:

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky;
- Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim;
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže;
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách;
- Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně;
- Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád;
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník;
- Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích.

- **Příloha č. 7: Náplň živností SBS dle nařízení vlády č. 469/2000 Sb.**

Obsahové náplně koncesovaných živností SBS byly poprvé upřesněny nařízením vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, v příloze č. 3 - koncesované živnosti, skupině 314: Ostatní, v platném znění:

- **Podniky zajišťující ostrahu majetku a osob**

Poskytování služeb spojených s ostrahou a ochranou nemovitého a movitého majetku, ostrahou při přepravě peněz, cenností či jiného majetku, ochranou osob a vymezených zájmů, zajišťováním pořádku v místech konání veřejných shromáždění, slavností, sportovních podniků nebo lidových zábav podle pokynů objednatele, vyhodnocováním bezpečnostních rizik a zpracováním plánů ochrany, provozováním centrálních pultů ochrany.

- **Služby soukromých detektivů**

Služby spojené s hledáním majetku a osob, zjišťováním skutečností, které mohou sloužit jako důkazní prostředky v řízení před soudem nebo správním orgánem, získáváním informací týkajících se osobního stavu občanů, fyzických nebo právnických osob nebo jejich majetkových poměrů, získáváním informací v souvislosti s vymáháním pohledávek, vyhledáváním protiprávních jednání ohrožujících obchodní tajemství.

- **Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob**

Projektování, montáž, kontrola, údržba a opravy elektronických poplachových systémů (zejména systémů zabezpečovacích, tísňových, protipožárních, kontroly vstupu, přivolání pomoci, integrovaných a kamerových), určených k ochraně majetku a osob před neoprávněnými zásahy, včetně poplachových systémů a zařízení umožňujících sledování pohybu a projevů osob v objektech a jejich okolí. Montáž, údržba, revize a správa mechanických zábranných systémů, dodatečně zvyšujících účinnost běžných standardů zabezpečení majetku a osob.

[Česko. Vláda ČR, 2000]

- Příloha č. 8: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Odkaz na web: <http://www.amsp.cz/>



Asociace sdružuje na otevřené nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky i jejich organizace z celé České republiky. Reprezentuje zájmy více než 254 000 podnikatelských subjektů. Asociace byla založena v roce 2000 a objevuje se také pod zkratkou AMSP ČR. Za svůj cíl si klade obhajobu a prosazování zájmů malých a středních podniků, živnostníků a jejich organizací. Členská základna je nejpočetněji zastoupena obory dopravní telematikou, lodním, metalurgickým a strojírenským průmyslem, výrobou plastů a gumy, elektrotechnickým, textilním a stavebním průmyslem, dále řemesly a službami. Asociace členům poskytuje především informační servis cíleně zaměřený na segment malých a středních firem – novinky z oblasti bankovních produktů, marketingu, vzdělávání, podpory exportu, statistiky, legislativy apod. Jako příklady mohou posloužit publikace *Podnikatelský manuál k novému občanskému zákoníku (NOZ)* či *Spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem*. Asociace má také přesah do evropských struktur (např. členství v NORMAPME - Evropský úřad řemesel, obchodu a malého a středního podnikání pro standardizaci), zajišťuje záštitu nad podnikatelskými soutěžemi a je jedním ze zakladatelů Koalice pro transparentní podnikání.

[Asociace malých a středních podnikatelů, cit. 2015-04-10]

- **Příloha č. 9: Metodické a podpůrné materiály k evaluačním metodikám**

Deset kroků k monitoringu a evaluacím

Autor: Jody Zall Kusek a Ray Rist

Originální název: *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation Systems*

Publikace zpracovaná ve stylu amerických učebnic velmi strukturovaně a čtivě provádí čtenáře evaluačním procesem od samého začátku projektu až po zásady prezentace výstupů. Učebnicové texty jsou doplněny tematickými ukázkami z realizovaných evaluačních aktivit.

Evaluační průvodce pro malé agentury

Autor: Treasury Board of Canada Secretariat

Originální název: *Evaluation Guidebook for Small Agencies*

Evaluační průvodce je referenční publikací, která může poskytnout podporu malým organizacím při interním navrhování, plánování, realizaci a řízení procesu evaluačních aktivit. Kromě procesních záležitostí upozorňuje také na způsoby a postupy, jak využít získané informace pro strategické rozhodování. V neposlední řadě nabízí také ukázky klíčové dokumentace využívané v rámci evaluačního procesu.

Evaluační příručka

Autor: W.K. Kellogg

Originální název: *Evaluation Handbook*

Evaluační příručka poskytuje rámec pro uvažování o evaluacích jako o užitečném a relevantním nástroji pro řízení projektů a programů. Přestože byla příručka sepsána primárně pro vedoucí nadačních projektů, je všeobecně využitelná pro designování víceúrovňových evaluačních šetření.

Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 - 2020

Autor: Ministerstvo pro místní rozvoj

Metodický pokyn vydaný primárně pro evaluační jednotku Národního orgánu pro koordinaci za účelem provádění evaluací v příslušném programovacím období může posloužit laikům jako podklad s odkazy ke zdrojovým dokumentům propracovaného systému evaluačních činností Evropské unie. Po přizpůsobení potřebám lze publikaci použít i pro jiný typ evaluovaných subjektů než pro projekty

realizované prostřednictvím Evropských strukturálních fondů. Obsahuje však redundantní údaje o systému fungování a propojení jednotlivých subjektů Evropské unie. Druhé úskalí spočívá v primárním zaměření metodického pokynu a návazných dokumentů na vyhodnocení programu s předem jasně stanovenými cíli, indikátory a parametry, což se nemusí vždy protínat s realitou fungování MSP.

Hodnocení komunitních programů

Autor: American Academy of Pediatrics

Originální název: *Evaluating Your Community-based Program*

Dvoudílná učebnicově zpracovaná publikace provádí čtenářem jednotlivými kroky celého evaluačního procesu. Výhodou publikace je její zaměření nejen na proces samotný, ale také na důslednost při stanovování cílů a při formulaci očekávání od evaluačních šetření. Evaluační aktivity zasazuje do rámce logického modelu.

Evaluace : praktický průvodce

Autor: Research Council UK

Originální název: *Evaluation : Practical Guidelines*

Průvodce je určen primárně pro projektové manažery, aby jim pomohl evaluovat individuální projekty, bez ohledu na míru jejich zkušeností a dovedností z oblasti evaluačních aktivit. Dále je určen pro vedoucí projektů, jejichž cílem je zapojit veřejnost do aktuálního výzkumného dění v oblastech vědy, sociální sféry, techniky, technologií i etické a politické problematiky.

- **Příloha č. 10: Evaluační metodika**

Tištěná i elektronická verze vloženy samostatně do desek dizertační práce.

- **Příloha č. 11: Evaluovaný subjekt (elektronicky nezveřejněna)**

Elektronicky nezveřejněná příloha, vyextrahovaná z kapitoly 6.1 Evaluovaný subjekt.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této dizertační práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 5. listopadu 2015.

Zuzana Šidlichovská

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis