

METODY INFORMAČNÍHO AUDITU

Mgr. Michaela Dombrovská, Ph.D.; katedra knihovnictví, Ústav bohemistiky a knihovnictví, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Slezská univerzita v Opavě; michaela.dombrovska@fpf.slu.cz
PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D.; katedra ekonomických studií, Vysoká škola polytechnická Jihlava; zuzana.sidlichovska@vspj.cz

*Článek se zaměřuje na metody využitelné v rámci informačního auditu. Jedná se o přehled a návrhy vhodných aplikací metod ze sociologie, strategického řízení, kreativních technik práce s informacemi a dalších oblastí. Po úvodu, ve kterém je s přihlédnutím ke specifickým informačního auditu zdůrazněno rozlišení mezi metodologií, metodikou a metodami, a zvoleno převažující teoretické východisko, navazuje rozdělení jednotlivých metod podle fází informačního auditu, a to včetně otázek, které takto zvolené metody mohou pomoci zodpovědět. Článek volně navazuje na dříve publikovaný text *5 P informačního auditu* (Dombrovská 2017b).*

<http://doi.org/10.52036/1335793X.2022.3-4.23-33>

1 METODOLOGIE A METODY INFORMAČNÍHO AUDITU

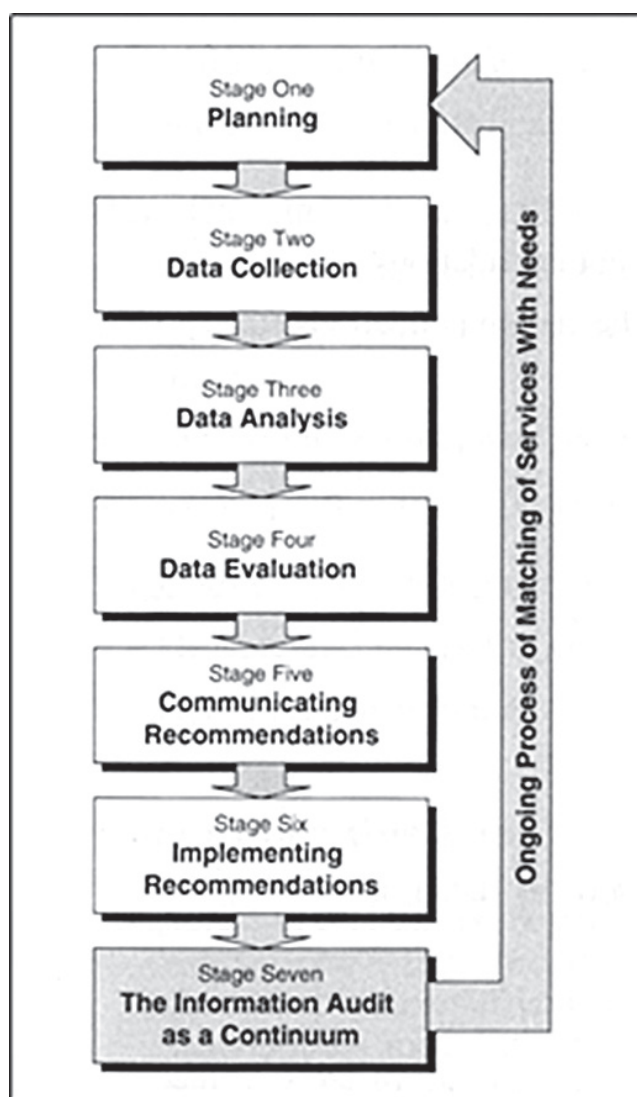
První zmínky o informačním auditu, jako o nástroji strategického, resp. informačního či znalostního managementu, se datují do roku 1976. Jako agenda informačních specialistů se však velmi rychle vyvíjí a vrcholu dosahuje okolo přelomu tisíciletí (podle Dombrovská 2017b). Literatura dnes nabízí různé rámcové metodologie, jejichž srovnání provedl Huan Vo-Tran. Podle něj je nejvhodnější a integrující sedmistupňový model Susan Henczel, protože mj. (1) vychází ze zásadních příspěvků C. F. Burka a Woodyho Hortona (Burk a Horton 1988), Liz Orny (Orna 1990), Stevena Buchanana a Forbese Gibba (Buchanan a Gibb 1998) a dalších, (2) soustředí se na strategické směřování organizace a (3) zohledňuje význam znalostního managementu a projektového řízení (Vo-Tran 2011, s. 275). Robert B. Frost a Chun Wei Choo později potvrdili, že těchto sedm fází v určité podobě zahrnují všechny významné studie v oblasti informačního auditu (Frost a Choo 2017, s. 1381).

Podle Susan Henczel je informační audit zavedeným nástrojem informačního managementu a informace jsou obvykle považovány za nejdůležitější strategický zdroj, jaký může mít organizace k dispozici: „Úkolem informačních profesionálů je identifikovat informace, které jsou zapotřebí k dosažení cílů organizace, určit, kdo je potřebuje, jak budou využity, jejich zdroj a tok skrze organizaci i mezi organizací a jejím okolím“ (Henczel 2000, s. 211). Uvádí rovněž, že neexistuje jednoznačně uznávaný postup, informačního auditu, pro-

tože mezi organizacemi existují velmi výrazné rozdíly ve struktuře, charakteru i okolnostech (Henczel 2000, s. 216). Důležitost důkladného poznání organizační struktury, organizační kultury a cílů organizace potvrzuje i Liz Orna (Orna 1993, s. 165), protože prostředí organizace, její kultura a cíle jsou tím, co má informační audit jako nástroj podporovat.

Metodologií je přitom souhrn metod určité vědy, nauka o různých metodách. „Předmětem zkoumání metodologie je studium metod a vědeckých postupů. Oproti tomu metoda představuje soustavný postup, který v dané oblasti vede k cíli, v ideálním případě nezávisle na schopnostech toho, kdo ho provádí; metoda je souhrn pojmů, nástrojů a pravidel. Metodika je pak určité schéma určující postup provádění odborné činnosti“ (Zima in Dombrovská 2017a). Podle Václava Řepy je metodikou (která podle něj bývá s metodologií nevhodně zaměňována) souhrn etap, přístupů, zásad, postupů, pravidel, dokumentů, řízení, metod, technik a nástrojů (Řepa 1999). V angličtině nejsou pojmy metodologie a metodika jednoznačně odděleny, v češtině nicméně chápeme metodologii obecně jako souhrn možných a uplatnitelných metod, které se pak v jednotlivém případě realizují v metodice, tedy výběru konkrétních metod pro daný případ. V tomto duchu následující text nabízí škálu metod, které mohou posloužit jako nástroje pro sestavení vhodné metodiky. Pokud budeme na informační audit nahlížet jako na proces, sledujeme především aplikaci určité metodologie. Volba metodologie a následně konkrétních metod v rámci ní užitých je důležitým rozhodnutím, které ovlivní jak podobu, tak výsledek celého sna-

žení. Z metodologie se tak pro konkrétní případ stává metodika, jako návod, resp. postup jednotlivých fází projektu, k nimž jsou navíc přiřazeni také klíčoví aktéři, odpovídající zdroje a očekávané výstupy. Projektové řízení, nebo alespoň projektový přístup, je pro informační audit zásadní. Projekt je zejména charakterizován ucelenou sadou činností, vedoucích k určitému cíli v rámci určitého časového období (a za určitých nákladů). Následné popisné zachycení skutečného průběhu auditu a případná doporučení pro příště se pak stávají případovou studií. Rozdíl v tom, pokud sledujeme informační audit jako proces (metodologii) nebo projekt (metodiku), je obdobný jako v popisu nástroje (pojmu v případě teorie či produktu v případě praxe) a jeho konkrétního uplatnění (případovou studií) (podle Dombrovská 2017b).



Obr. 1: Sedmifázový model informačního auditu (Henczel 2001, s. 17)

Sedmistupňový model podle Susan Henczel zahrnuje (1) plánování, (2) sběr dat, (3) analýzu dat, (4) vyhodnocení dat, (5) doporučení (a jejich komunikaci), (6) implementace doporučení a (7) informační audit jako kontinuum (viz obr. 1). Integrací jednotlivých fází procesu informačního auditu se již předtím zabývali Steven Buchanan a Forbes Gibb, kteří navrhli (opět) sedm fází a překonali svůj původní pětistupňový model (sestavující se z propagace cílů auditu za účelem zajištění spolupráce klíčových aktérů, identifikace informačních zdrojů a toků, jejich následnou analýzu, vyčíslení nákladů na změnu a závěrečnou syntézu závěrů). Podle nich je navrhovaným postupem (1) příprava projektu zahrnující komunikaci cílů auditu a předběžné analýzy, (2) strategické a organizační analýzy, (3) výzkum uživatelů, jejich potřeb a mapování informačních toků, (4) vyčíslení nákladů na informační zdroje, (5) analýzy všech získaných údajů, (6) zprávy obsahující doporučení k dosažení žádoucího stavu a (7) pomoc s implementací a aplikací navržených opatření (Buchanan a Gibb 2008, s. 7).

Jako metodologický rámec pro představení metod vhodných pro využití při realizaci informačního auditu byl vybrán model informačního auditu dle Susan Henczel (Henczel 2001) v celém rozsahu (sedm fází), doplněný o první fázi v původním znění z integrovaného strategického přístupu Stevena Buchanana a Forbese Gibba (Buchanan, Gibb 2008). K rozšíření sedmifázového modelu Susan Henczel o úvodní fázi propagace (v orig. promote) z druhého modelu došlo z důvodu významu vstupní propagace pro úspěšný průběh celého informačního auditu, a to na základě zkušeností a případových studií z výuky informačního auditu na Slezské univerzitě v Opavě a Masarykově univerzitě v Brně (viz Dombrovská 2017b). V integrovaném strategickém přístupu Stevena Buchanana a Forbese Gibba je kladen velký důraz na transparentní komunikaci záměru auditu, což může pozitivně ovlivnit motivaci a kooperaci zainteresovaných stran v dalších fázích informačního auditu. Fáze propagace se soustředí zejména na představení přínosů informačního auditu, čímž pomáhá k lepšímu přijetí realizace informačního auditu z pohledu otevřenosti a zapojení zainteresovaných stran. Audit totiž zpravidla vyvolává u zainteresovaných subjektů alespoň prvotní nejistotu a obavy z dopadů, které na ně může mít. Také je jedním z poslání informačního auditu odhalovat nedostatky, což může poukázat na slabiny a limity nejen v procesech, ale také na straně zainteresovaných subjektů. A v neposlední řadě je cílem auditů vyhledávat oblasti pro změny, což také všechny zainteresované strany nemu-

sí vždy vnímat a přijímat pozitivně. Proto má prvotní fáze, ve které se prezentují zainteresovaným stranám záměry a případně i praktické dopady auditu, svůj nesporný význam. Na tuto úvodní část navazuje samotný model Susan Henczel, který ve svém celku tvoří kontinuální cyklus, jelikož na poslední fázi celého modelu opět plynule navazuje fáze první (Henczel 2001, s. 17; viz obr. 1). Mezi silné stránky tohoto modelu patří, že dbá také na dvě velmi důležité součásti procesu z pohledu zainteresovaných stran, jen v pozdějších fázích informačního auditu, a to na komunikaci doporučení a na jejich následnou implementaci. Na výstup analýz musí navazovat nejen samotná doporučení (která analýzy posouvají na vyšší úroveň auditu), ale také jejich citlivá a promyšlená komunikace (a svým způsobem další fáze propagace). Pro bezproblémové a efektivní zavedení změn je totiž žádoucí, aby byla zabezpečena podpora procesů ze strany všech zainteresovaných subjektů, jež budou plánovanými změnami ovlivněny. Důvodem, proč byla fáze propagace připojena k modelu Susan Henczel, je proto především fakt, že komunikací každý audit začíná a komunikace je jeho důležitou součástí v každé fázi. Je jí proto třeba věnovat pozornost od samého počátku. Nicméně protože fázi komunikace doporučení konkrétní metody doprovází a odkazuje zpět na fázi propagace, fakticky tak zůstává zachováno sedm fází informačního auditu, jen s důrazem na důležitost komunikace v rámci celého dění.

Článek poskytuje metodickou podporu pro řízení informačních auditů tím, že přináší příklady konkrétních metod vhodných pro realizaci jednotlivých fází informačního auditu. U představených metod jsou vždy uvedeny jejich hlavní přínosy pro daný účel a rovněž také upozornění na jejich případné limity. Pro úplnost jsou u každé metody na závěr doplněny příklady otázek, na které je v dané fázi informačního auditu možné hledat pomocí příslušných metod odpovědi. Článek obsahuje pouze dlouhodobě prověřené metody, které jsou v manažerské i výzkumné praxi stále aktivně využívány a jejichž přínosy i limity již byly prověřeny četnou aplikací v praxi i vědeckém výzkumu. Metody jsou v článku tematicky rozděleny do jednotlivých fází informačního auditu, což ale samozřejmě nevyklučuje jejich použití i v jiných fázích, pokud to bude pro audit přínosné a pro auditorský tým metodologicky akceptovatelné. Pro praxi je pak třeba vždy připomenout, že analýzy, resp. další aplikované metody pro účely auditu, jsou pouze nástroje, které slouží k identifikaci různých zjištění, vyvození závěrů z auditu a případně k formulaci doporučení ke změnám.

Při informačním auditu jsou data zpravidla získávána

vždy výhradně pro potřeby analyzovaného subjektu a nejsou určena k jakémukoliv zobecnění. Z tohoto důvodu je i využití představených metod v tomto případě navrženo pouze pro sběr dat v rámci konkrétní případové studie, resp. konkrétní oblasti, nikoliv k zobecnění poznatků na širší cílovou populaci, pokud není v textu článku uvedeno výslovně jinak. Z etického hlediska je při využívání jednotlivých metod třeba dodržovat pravidla stanovená Mezinárodním kodexem ICC/ESOMAR pro výzkum trhu, výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a datovou analytiku (ESOMAR 2016).

2 PŘÍKLADY METOD V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH AUDITU

2.1 PROPAGACE (PROMOTION)

Cílem první fáze zaměřené na propagaci je prezentovat přínosy informačního auditu a získat podporu zainteresovaných subjektů k aktivní spolupráci při realizaci auditu. Autoři integrovaného strategického přístupu k tomu doporučují využít například semináře, průzkumy nebo také motivační dopisy ředitele organizace (Buchanan a Gibb 2008). Jako další nástroje lze za tímto účelem využít například metody brainstorming či focus groups, které mohou pomoci zvýšit motivaci účastníků, nebo upozornit na rizika, ale také příležitosti informačního auditu. Auditorskému týmu mohou zároveň poskytnout další vstupní data pro plánování celého auditu. Obecně se uplatní také kreativní techniky práce s informacemi, v knihovnictví a informační vědě hojně využívané, mezi nimi pak především myšlenkové mapy.

2.1.1 BRAINSTORMING

Brainstorming je populární manažerská metoda, která se využívá při hledání optimálních postupů, při vymýšlení inovací, nebo k hledání kreativního řešení nějaké situace. Základním předpokladem metody je, že lidé pracující ve skupině vymyslí na základě podnětů ostatních účastníků více různých nápadů, než by předložili samostatně. Hlavními dvěma principy, na kterých autor Alex Osborn celou metodu staví, je bezkritičnost a snaha produkovat co největší množství nápadů, nezávisle na jejich individuální kvalitě (Osborn 1948, s. 265 – 268).

Moderátorem dobře řízený brainstorming s aktivním zapojením zainteresovaných stran může poukázat na řadu oblastí (např. nefunkční postupy, přetížené týmy, bloky v procesech), které je žádoucí zařadit do informačního auditu a detailně je při něm prověřit. Brainstorming provedený hned v počátku informačního auditu může vygenerovat podněty pro rozvoj

a pro změny v procesech navržené zainteresovanými subjekty, které mohou být zároveň specialisty nebo experty v dané oblasti. Podněty mohou být následně v rámci informačního auditu detailně zmapovány, zanalyzovány a shrnuty do doporučení z auditu.

Při brainstormingu se mohou účastníci vzájemně inspirovat a uvolnit své zábrany, protože během brainstormingu nesmí být žádný nápad kritizován, což přispívá k předkládání zcela inovativních návrhů řešení. K výhodám metody patří také její rychlost, generování nápadů je časově omezeno v rádech několika minut.

Použití brainstormingu v této fázi má převážně podpůrný charakter a slouží k seznámení zainteresovaných stran s významem a účelem auditu. Nezařazuje se jako nástroj ke stanovení oblastí a cílů auditu, které určuje zadavatel; brainstorming však tyto oblasti a cíle může zpřesnit, doplnit či rozšířit novými podněty. Metoda také není vhodná pro řešení analytických úloh ani složitějších problémů. Podle výzkumů kritiků metody (např. Diehl a Stroebe 1991; Putman a Paulus 2009) také negeneruje brainstorming více nápadů, ani kreativnější nápady než podobná činnost prováděná samostatně (individuálně). Toto omezení je však pro účely informačního auditu vykompenzováno tím, že při brainstormingu dochází k integraci a k aktivnímu zapojení zainteresovaných subjektů, které pak mohou realizaci a dopady informačního auditu lépe přijmout, protože se při něm zohledňují i jejich připomínky a reaguje se také na jimi předložené podněty.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Co doporučují zainteresované strany v rámci informačního auditu prověřit?
- Jaké oblasti by se daly z pohledu zainteresovaných stran zlepšit?
- Jaké budou přínosy informačního pohledu z pohledu různých zainteresovaných stran?

2.1.2 FOCUS GROUPS

Focus groups jsou tzv. ohniskové skupiny, nebo také moderované diskuze, které mají za cíl prozkoumat postoje a názory účastníků na určitou problematiku. V rámci informačního auditu je tuto metodu možné využít také k tomu, aby se během moderované skupiny vytvořil otevřený prostor, ve kterém se zjišťuje, jaká rizika plánovaného informačního auditu vnímají zainteresované subjekty. Následně se mohou při focus groups upřesnit a vysvětlit záměry informačního auditu i rozptýlit obavy účastníků.

Pokud je metoda focus groups zařazena do první fáze informačního auditu zaměřené na propagaci, patří k výhodám i její schopnost zmapovat míru souladu

se záměry informačního auditu u zainteresovaných subjektů a v případě nesouhlasného postoje včas zjistit jejich příčiny. Do fází sběru dat a implementace doporučení se ohniskové skupiny zařazují především pro získání přehledu o preferencích zainteresovaných stran pod vlivem sociální skupiny.

Pro realizaci focus groups je stanoveno několik pravidel. Jedním z nich je omezená velikost skupiny, obvykle se rozsah volí na šest až maximálně dvanáct účastníků (Hendl a Remr 2017, s. 85). Podle velikosti organizace a potřebného zastoupení zainteresovaných subjektů může být proto potřebné zorganizovat ohniskových skupin při realizaci informačního auditu více. Klíčovou roli hraje moderátor, který by měl být schopen průběh skupinové diskuze dobře řídit, a je tedy třeba dbát na jeho profesionalitu.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jaké mají zainteresované strany názory a postoje k realizaci informačního auditu?
- Kde vnímají přínosy a rizika jeho realizace?
- Jaké jsou obavy či očekávání zainteresovaných stran?

2.2 PLÁNOVÁNÍ AUDITU (PLANNING)

Při plánování auditu je třeba sestavit vyvážený postup auditu, který obsáhne klíčovou agendu a prověří ji do požadované hloubky. Již ve fázi plánování se zpravidla rozdělují role v auditorském týmu, stanoví kompetence, definují požadavky na součinnost a vybírají metody pro sběr a analýzu dat. Mezi dvě primární metody pro tuto fázi patří analýza dokumentů a dotazování formou rozhovorů.

2.2.1 ANALÝZA DOKUMENTŮ

Analýza dokumentů, resp. dalších pramenů či sekundárních dat (desk research) je nedílnou součástí přípravné fáze každého, nejen informačního, auditu. Analýza dokumentů představuje pro auditorský tým prvotní zdroj informací, které si při plánování následně doplňuje pomocí jiných metod. V zásadě se týká rozboru a využití údajů všech dokumentů, v nichž jsou zafixovány informace o sociální realitě v organizaci. Metoda zahrnuje kvantitativní techniky (např. obsahovou analýzu) i kvalitativní techniky (např. interpretační analýzu, zakotvenou teorii) (Nešpor 2017a). Typickým příkladem této analýzy je studium oficiálních dokumentů, informačních materiálů, online prezentace organizace, vnitřních předpisů i další interní dokumentace. Při realizaci informačního auditu se ověřuje, zda jsou praxe a reálné postupy v souladu s popsáním nebo prezentovaným stavem.

Studium dokumentace usnadní auditorskému týmu orientaci v organizaci. Při samostatné analýze dokumentů se mohou auditoři naučit používat vnitřní terminologii, částečně rozpoznat organizační kulturu a seznámit se se základními procesy. Obecně šetří analýza dokumentů zdroje organizace, protože minimalizuje zátěž na pracovníky, kteří by bez ní museli auditorský tým se vším detailně seznamovat. Na druhé straně existuje riziko, že dokumentace nemusí být kompletní, aktualizovaná anebo dokonce ani odrážet realitu, pokud je používána pouze jako formální nástroj a neslouží skutečnému řízení organizace. Pro své přínosy je analýza dokumentů vhodnou metodou také pro fázi sběru dat, avšak i zde je třeba prověřovat platnost a aktuálnost zdrojových dokumentů.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Na jaké oblasti je žádoucí se v průběhu informačního auditu detailně zaměřit?
- Jsou v organizaci klíčové a právními předpisy stanovené záležitosti řádně zdokumentovány?
- Obsahují dostupné zdroje klíčové informace o organizaci?

2.2.2 ROZHOVORY

Individuální i skupinové rozhovory, nebo také interview, jsou používány jako jedna ze základních metod společenskovedního výzkumu k dotazování (podle Cohen, Manion a Morrison 2011). Při osobně vedeném rozhovoru dochází k přímému kontaktu mezi respondentem a tazatelem, který může kromě záznamu odpovědí pozorovat také respondentovy verbální a neverbální projevy. Existují různé druhy rozhovorů a jako metoda dat je intenzivně využívána také ve fázích propagace, sběru dat a samozřejmě komunikace a implementace doporučení. Pro fázi plánování informačního auditu jsou vhodné především individuální polostrukturované expertní nebo hloubkové rozhovory. Tazatel se při nich může dozvědět různé detaily o informačních tocích a zdrojích v organizaci. Auditorskému týmu pomáhají seznámit se s účely, fungováním a s provázaností jednotlivých procesů a postupů, což by auditorský tým jiným způsobem, bez expertní znalosti vlastníků, nebo specialistů daného procesu, získával pravděpodobně obtížněji.

Pečlivě připravené a profesionálně vedené rozhovory mohou být zdrojem detailních informací, které pomohou vnímat celý kontext daného problému. Tazatel má navíc možnost klást v průběhu rozhovoru upřesňující dotazy a lépe, než například formou strukturovaného dotazníku, se v procesech a v jejich návaznostech

zorientovat. I metoda rozhovoru má samozřejmě své limity. Jedním z nich je, že některé otázky mohou být pro respondenty příliš obtížné, nepříjemné nebo nerosozumitelné. Při osobní interakci mezi tazatelem a respondentem hrozí také riziko zkreslení, které může být způsobené například osobními antipatiemi, nepochopením otázek, špatnou interpretací odpovědí nebo kladením projekčních otázek.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jaká očekávání a jaké požadavky na výstupy má zadavatel informačního auditu?
- Jak mají jednotlivé procesy fungovat a být v organizaci provázané podle představ jejich vlastníků či osob s rozhodovací pravomocí?
- Jsou všichni zúčastnění dostatečně seznámeni s průběhem auditu?

2.3 SBĚR DAT (DATA COLLECTION)

Fáze sběru dat patří z pohledu zapojení různých manažerských a výzkumných metod k nejpočetnějším. V této kapitole jsou s ohledem na vyváženost v článku popsány detailněji pouze tři z nich, a to pozorování, procesní analýza a dotazníková šetření, ale v praxi se samozřejmě různě doplňují a kombinují i s dalšími metodami představenými v článku, nebo i jinak běžně používanými metodami v praxi. Jednotlivé metody fungují jako nástroje, které se používají ke sběru dat vždy k určité specifické agendě a auditorský tým si měl pro řešení dané problematiky vybírat právě ty nevhodnější z možných a dostupných řešení.

2.3.1 POZOROVÁNÍ

Pozorování je metoda sběru informací, založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování aspektů a jevů, které jsou předmětem zkoumání (Reichel 2009, s. 99 – 101). Aby měly závěry z pozorování potřebnou vypovídací hodnotu, mělo by být dobře zorganizované, probíhat podle stanoveného plánu a popisovat pozorované jevy a procesy přesně a detailně. Auditorský tým získává pomocí pozorování základní data například o průběhu komunikace, dodržování postupů, způsobu poskytování služeb, zpracování požadavků, kvalitě výrobků atp. Metoda umožňuje sledovat více jevů souběžně, pochopit celý kontext a získat detailní popis celku. Nevyžaduje aktivní spolupráci pozorovaných osob a získané výstupy, tudíž nezávisí na komunikačních a prezentačních dovednostech respondenta, jako například při vedení rozhovoru. Hlavní omezení metody představuje samotný pozorovatel a jeho subjektivní vnímání. Je velice důležité, aby pozorovatel zachoval vysokou míru sebereflexe

a co nejpřesněji rozlišoval, co jsou skutečně pozorovaná data a co již vlastní interpretace. Pozorovatelé také mohou při pozorování podléhat různým chybám v úsudku, což může zkreslit výsledky informačního auditu (např. haló efekt, chyba předpojatosti). Druhým elementem, který může výstupy pozorování významně ovlivnit, je také samotný pozorovaný subjekt, který přizpůsobí své chování účelům pozorování. Ke zvýšení validity výsledků a ke snížení rizika zkreslení mohou být využity formy pozorování, které se na minimalizaci těchto vlivů zaměřují, například naturalistické, skryté nebo dlouhodobé pozorování. Pozorování je i přes uvedené limity řazeno mezi základní kvantitativní i kvalitativní metody (podle Cohen, Manion a Morrison 2011) a bývá součástí různých fází každého, nejen informačního, auditu.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jakým způsobem jsou informace v organizaci zpracovávány?
- Jak probíhá spolupráce a komunikace uvnitř organizace?
- Jak funguje v organizaci přenos či sdílení dat, informací a znalostí?

2.3.2 PROCESNÍ ANALÝZA

Procesní analýza se řadí mezi základní manažerské analytické techniky a pomáhá zmapovat, nastavit, řídit a zlepšovat procesy v organizaci. Strukturovaně popisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky, potřebné zdroje a vazby procesů. Může být zaměřena pouze na vybraný proces, nebo na celou organizaci a její fungování z perspektivy procesního řízení. Důraz na procesní nastavení a fungování organizací se klade zejména v systémech řízení kvality dle norem řady ISO 9000 a procesní analýza je základní metodou, kterou auditorův tým používá (ČSN 2018, s. 12). V rámci informačního auditu mohou výstupy procesní analýzy pomoci v organizaci lépe nastavit workflow, snížit náklady, zjednodušit či zrychlit postupy a odstranit z procesů různé nedostatky.

Při procesní analýze jsou používány vývojové diagramy (například DFD/data flow diagram a ERD/entity relationship diagram apod.), procesní mapy, modely a schémata, která pomáhají procesy vizuálně strukturovat a výrazně zpřehlednit. Kvalitně zpracované výstupy mohou poskytnout jak detailní, tak komplexní obraz procesů organizace a zvýraznit v nich nefunkčnosti či problémy.

Ke specifikům procesní analýzy patří, že vyžaduje důkladné seznámení a proniknutí do interních procesů organizace. Při informačním auditu může být tudíž

potřebné do realizace analýzy intenzivně zapojit také interní specialisty nebo experty. Pro externí auditorův tým může být také obtížné zpracovat výstupy zcela přesně a detailně, zejména pokud jsou procesy ne-transparentní, například hodně podrobné nebo vzájemně úzce provázané.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jsou procesy nastaveny funkčně a jsou informační toky správně provázané?
- Podporují procesy v organizaci sdílení znalostí?
- Jak fungují procesy v praxi, resp. odpovídá praxe/realita očekávanému stavu?

2.3.3 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření je metoda sběru informací využívaná především ke kvantitativním účelům. Dotazníkové šetření může být vedeno telefonicky, písemně, online formou, nebo ho provádí tazatel osobně a jako typický nástroj se při něm používá standardizovaný, nebo polostrukturovaný dotazník. Při vhodném sestavení vzorku respondentů je závěry šetření možné zobecnit (Hendl a Remr 2017, s. 146 – 152). Dotazníkové šetření při informačním auditu je vhodné jen pro některé typy organizací. Zařazení dotazníkového šetření může být účelné například pro síť organizací, nebo mezinárodně působící subjekty. Zároveň jsou dotazníková šetření metodou vhodnou primárně pro obecné zmapování, například názorů nebo postojů. Pro detailnější prověření dílčích agend jsou v rámci informačního auditu využitelná spíše polostrukturovaná dotazníková šetření, která umožňují tazateli klást doplňující a upřesňující dotazy.

Na druhou stranu umožňují dotazníková šetření získat rychle a relativně finančně nenáročně data i od velkého množství osob, zcela nezávisle na jejich lokalitě. K otevřenosti respondentů může pozitivně přispět také relativně vysoká míra anonymity dotazníkových šetření. Limitujícím prvkem jsou v případě dotazníkových šetření především respondenti, kteří mohou snáze než při osobní interakci odpovídat na otázky nepravdivě nebo příliš obecně, nebo také zkreslovat odpovědi dle svých potřeb. Další komplikace může způsobit také nízká návratnost nebo nepřesně položené dotazy.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jaké názory mají na funkčnost a řízení procesů zainteresované strany?
- S čím jsou jednotlivé zainteresované strany nejvíce a s čím nejméně spokojené?
- Jak vnímají zainteresované strany případné problematické záležitosti v organizaci?

2.4 ANALÝZA DAT (DATA ANALYSIS)

Analýza dat představuje specifickou fázi informačního auditu, ve které se také pracuje s daty, ale tentokrát na analytické a syntetické bázi. Cílem této fáze je z nasbíraných dat získat relevantní výsledky, provést sumarizaci výstupů a formulovat závěry. K analýze dat se používá jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup. Oba přístupy se při formulaci výsledků a závěrů různě kombinují, nebo se mohou provádět opakovaně. V případových studiích se například používá kvalitativní komparativní analýza (tzv. QCA/qualitative comparative analysis), která je na pomezí kvalitativní a kvantitativní analýzy dat (např. Ragin 1987).

2.4.1 KVANTITATIVNÍ ANALÝZY

Kvantitativní analýzy jsou určeny pro zpracování větších souborů dat. Mezi typické příklady kvantitativních analýz patří různé přístupy statistických šetření, nebo kvantitativní obsahová analýza. Statistickému vyhodnocení předchází fáze, které ze získaných dat nejprve tvoří strukturované a standardizované datové soubory. V rámci informačního auditu se mohou pomocí matematických a statistických metod vyhodnocovat data získaná při auditování různých postupů a procesů. Pomocí těchto metod lze získat například přehled o průměrných hodnotách, mediánech, hraničních bodech, nebo odhalit základní souvislosti mezi jevy, ale také extrémní případy a různé odchylky.

2.4.2 KVALITATIVNÍ ANALÝZY

Kvalitativní analýza se využívá pro menší a spíše nestandardizované soubory dat a údajů. „Kvalitativní analýza dat často kombinuje přístupy hrubší analýzy materiálu (přehledy, kondenzace, souhrny) s přístupy detailnější analýzy (návrh kategorií, hermeneutická interpretace nebo identifikace struktur). Kvalitativní analýza dat se aplikuje s cílem odhalit a popsat stránky výzkumného pole nebo struktury a procesy v jednání a činnostech“ (Flick 2013, s. 5). Pro informační audity jsou určité prvky kvalitativní analýzy běžně využívány ke zpracování dat a údajů, nejen v závěru, ale již v předchozích fázích informačního auditu, například již v průběhu sběru dat. Vzhledem k tomu, že se při realizaci informačních auditů neusiluje o zobecnění výsledků, nemusí být analýzy dat metodologicky striktní. Výstupy kvalitativní analýzy pomáhají zaznamenat zjištění, popsat výsledky a zformulovat doporučení z auditu.

David Bawden s Lynn Robinson uvádějí, že se jedná o standardní knihovní a informační výzkumné metody, které jsou většinou kvalitativní (Bawden a Robinson 2017).

2.5 EVALUACE (DATA EVALUATION)

Evaluace představuje systematické posouzení nebo vyhodnocení výsledků a závěrů s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí zadavatele informačního auditu. Jako metody vhodné pro manažerské shrnutí v přehledné grafické podobě mohou posloužit například SWOT analýza či PEST analýza. Kromě evaluace mohou být oba tyto nástroje využity také jako zdroje hodnotících parametrů ve fázi informačního auditu jako cyklu. Vzhledem ke svému přesahu do vnějšího okolí mohou v této fázi posloužit též jako indikátory oblastí, na které je potřeba více se zaměřit nebo je důkladně procesně prověřit v rámci cyklického opakování informačního auditu.

2.5.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se řadí mezi nástroje strategické analýzy používané již od 60. let 20. století. V přehledném grafickém zobrazení prezentuje vnitřní i vnější faktory související s organizací. Název SWOT vychází z iniciál anglických termínů pro jednotlivé oblasti a je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace (Cooper, Lee a Farrell 2015). Při evaluaci dochází k syntéze prvotních dat a SWOT analýza usnadňuje auditorskému týmu svým grafickým zobrazením přehledně prezentovat výstupy z informačního auditu zadavatelům. V organizacích se mohou na základě výstupů zpracovaných ve formě SWOT analýzy maximalizovat přednosti a příležitosti a naopak minimalizovat identifikované nedostatky a hrozby. Další výhodou SWOT analýza představuje její univerzální využití. Navíc v praxi poskytuje organizacím podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategií i strategických cílů. Určité riziko SWOT analýzy představuje její možná nevyváženost, která může být způsobena subjektivním vnímáním jednotlivých faktorů a vlivů auditorským týmem, který nemusí znát organizaci nebo její kontext dostatečně komplexně, aby byly prezentované výstupy plně relevantní.

Důležité a podceňované je to, že profesionálně provedená SWOT analýza nikdy není pouhým souhrnem sebraných dat, ale vychází rovněž z předchozích analýz. Faktory odhalené předchozími analýzami (může mezi ně patřit například také analýza silných a slabých stránek, cost-benefit analýza, GAP analýza apod.) se tak stávají součástí SWOT analýzy v rámci vnitřního (přednosti a nedostatky) či vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) organizace. Auditorický tým může využít také následné analýzy (například matice IFE a EFE), tedy určit váhu jednotlivých položek a tím poukázat na rozdílnou důležitost jednotlivých zjištění (podle Sedláčková 2000).

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Na jaké příležitosti by se organizace měla zaměřit a jakým hrozbám předcházet?
- Jaké slabé stránky by měla organizace řešit a jaké své silné stránky může využít?
- Převažují v organizaci silné stránky a příležitosti, resp. mají vyšší váhu?

2.5.2 PEST ANALÝZA

PEST analýza se používá k auditu makrookolí organizace a její název je odvozen z iniciál auditovaných oblastí. PEST analýza shromažďuje údaje o vnějších vlivech a klíčových faktorech působících na organizaci. Zaměřuje se na analýzu politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů (Keřkovský a Vykypěl 2002). Při informačním auditu může posloužit obsah PEST analýzy jako databáze položek z makrookolí organizace, ze které jsou vybrány položky provázané s oblastí informačních služeb a na které je žádoucí se při informačním auditu zaměřit (např. nové technologie, nebo dopady právních předpisů). Výstupy z PEST analýzy by měla organizace soustavně sledovat a zohledňovat je i po ukončení informačního auditu, protože na ně v některých případech dokonce musí reagovat, například při zavedení povinných právních změn. Jiné položky může zase využít pro zavádění perspektivních inovací do provozu nebo k rozvoji strategie organizace. V praxi se průběžně objevují také nové různě obměněné nebo rozšířené varianty, známé například pod zkratkami PESTLE, STEEPLED, STEER, nebo STEP (zdůrazňující například ekologické či demografické aspekty, nebo zvláště vyzdvihující některé faktory), které mohou být pro organizaci také důležité. PEST analýza (nebo některá její varianta) může sloužit jako vstupní analýza hrozeb a příležitostí v rámci SWOT analýzy (podle Sedláčková 2000).

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Které z vnějších faktorů mají klíčový vliv na informační služby a toky organizace?
- Jaké vnější faktory je třeba i nadále kontinuálně sledovat?
- Jaké příležitosti se organizaci aktuálně nabízejí?

2.6 KOMUNIKACE DOPORUČENÍ (COMMUNICATION RECOMMENDATION)

Standardním výstupem z informačního auditu je písemný protokol, nebo závěrečná zpráva z auditu. Doporučení je však vhodné komunikovat i různými dalšími způsoby, vždy dle potřeb a kultury dané organizace (například formou prezentace, manažerského shrnutí, analytického rozboru atd.). Ke komunikaci doporučuje-

ní je vhodné využít takové formy, při kterých budou přesně a jednoznačně formulována. Doporučení by měla být prezentována tak, aby nebyla interpretována rozdílně, nebo nedošlo k jiným informačním šumům mezi auditorským týmem a zadavatelem. Doporučení se totiž dále komunikují zainteresovaným stranám (interní a externí komunikace), na které mohou mít různě závažné dopady. Metody lze využít obdobně jako v případě fáze propagace auditu, některá z doporučení lze ale uplatnit rovněž směrem navenek, tedy například vůči klientům a partnerům organizace v rámci komunikačního (zejména public relations/PR) a marketingového mixu v oblasti strategické komunikace organizace.

2.7 IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ (IMPLEMENTING RECOMMENDATION)

Implementace doporučení a zavádění změn nemusí být přijímáno ze strany zainteresovaných subjektů vždy pozitivně, proto jsou zde představeny dvě vybrané metody, které mohou zadavatelům poskytnout pro změny konkrétní argumenty, protože jsou založené jednak na jednoznačných důkazech získaných přímo v praxi, nebo jsou podloženy solidními a ověřitelnými daty, ze kterých ve srovnání s jinými subjekty vyplývá, že je možné některé procesy, projekty či služby řešit například kvalitněji, nebo rychleji. Využití metod mystery shoppingu či benchmarkingu může v konečném v důsledku usnadnit i přijetí opatření ze strany samotných zainteresovaných subjektů, když jsou podloženy daty. Obě metody lze při jejich vhodném nastavení použít také například ve fázích plánování auditu a sběru dat.

2.7.1 MYSTERY SHOPPING

Z marketingového výzkumu pocházející metoda mystery shopping spočívá v kontrole fiktivně sestavených aktivit u pozorovaného subjektu. Použití metody popisuje například Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR). Vhodná je zejména pro oblasti, ve kterých dochází k interakci mezi zaměstnanci a zákazníky. Může zahrnovat skryté pozorování, fiktivní návštěvy, telefonické rozhovory, e-maily či další online aktivity. Mystery shopping se provádí zásadně v reálném prostředí, zpravidla za účelem vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům (SIMAR 2021, s. 59). Auditorskému týmu přináší informace, jak fungují procesy přímo v provozu a jak jsou dodržovány nastavené postupy v reálné praxi. Na základě doložených jednoznačných důkazů se snáze implementují doporučení a zavádí potřebné změny. Metodu je možné využít také ke zmapování, jak jsou prováděny

obdobné činnosti u srovnatelné organizace.

Jisté omezení metody spočívá v tom, že sběr dat musí být proveden skrytě, aby nebylo narušeno přirozené prostředí a běžný provoz. Roli mystery shoppera (fiktivního zákazníka) musí hrát neznámá osoba, která postupuje podle stanoveného scénáře, například projeví zájem o poskytnutí služeb, nebo nákup výrobku, kladě otázky, podává stížnost, pozoruje reakce či sleduje průběh vyřízení svých požadavků. Tyto fiktivní situace však není v každé organizaci možné provádět opakovaně ve vyšším počtu a celkový výsledek tudíž může být zkreslen i jen pouhým vzorkem, případem, který nebyl zpracován ve standardní kvalitě. Pokud má roli fiktivního zákazníka plnit některý ze členů auditorského týmu, je také zcela nezbytné, aby tak učinil ještě předtím, než se bude v organizaci vyskytovat v pozici auditora.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jsou služby zákazníkům v reálné praxi poskytovány v očekávané kvalitě?
- Reprezentují zaměstnanci organizaci očekávaným způsobem?
- Jak by bylo vhodné poskytování služeb zlepšit?

2.7.2 BENCHMARKING

Manažerská metoda benchmarking, která slouží k analýze procesů a výkonů organizace prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních srovnatelných organizací (Kozáková 1999), se uplatňuje také ve společenskovedním výzkumu, competitive intelligence (analýze konkurence) a v marketingovém výzkumu, odkud původně pochází. Benchmarking může být externě nebo interně orientovaný. Lze ho dále členit ještě dle zaměření, například na konkurenční, funkcionální, procesní, zákaznický nebo taktický. V rámci informačního auditu nemusí být metoda benchmarkingu využita pouze ke srovnání s konkurencí, interní benchmarking lze využít také k porovnání kvality práce jednotlivých pracovníků, nebo útvarů, které řeší podobné typy procesů, úkolů nebo služeb. Smyslem benchmarkingu je zjistit, jaká je pozice vlastní organizace v konkurenčním prostředí a identifikovat její mezery na základě srovnání s ostatními subjekty, nebo procesy. Součástí zlepšování informačního managementu může být také inspirovat se a učit se od konkurenčních organizací. Pro získání validních výsledků musí auditorský tým dobře vybrat srovnávané parametry a citlivě nastavit jejich kritéria. Získat data zejména při konkurenčním benchmarkingu nemusí být vždy zcela dosažitelné, nebo nemusí být získaná data dostačující pro jejich detailní vyhodnocení.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Poskytují všichni zaměstnanci (útvary) informační služby ve stejné kvalitě?
- Čím se může organizace inspirovat u konkurence?
- Na čem může organizace stavět a v čem by se naopak měla zlepšit?

2.8 INFORMAČNÍ AUDIT JAKO CYKLUS (IA AS A CONTINUUM)

Informační audit slouží jako jeden z manažerských nástrojů, který organizacím pomáhá se zvyšováním kvality a produktivity. Aby zlepšování probíhalo kontinuálně a nikoli pouze nárazově, měl by být informační audit realizován opakovaně, a to buďto v pravidelných intervalech, nebo na základě významných organizačních událostí (například rozšíření služeb, zavedení nové klíčové technologie, změny v řízení atp.).

2.8.1 SROVNÁVACÍ ANALÝZY

Srovnávací analýzy vychází z komparativního výzkumu, jehož hlavní náplní je srovnávání různých jevů a jsou obvykle koncipovány tak, aby umožnily použití statistických metod (Nešpor 2017b). Výstupy se zpravidla prezentují formou grafů, tabulek a přehledných reportů. Srovnávací analýzy mívají také dlouhodobý (neboli longitudinální) charakter, kdy jsou data shromažďována průběžně a pro informační audit mohou sloužit jako zdroj vstupních dat. Výbornou pomůckou pro auditorský tým jsou zejména při opakované realizaci informačních auditů. Výstupy srovnávací analýzy jim mohou posloužit jako podklad pro identifikaci slabších míst, výraznějších výkyvů, zhoršených výsledků či rozdílů mezi zaměstnanci/útvary za určité období. Připravovaný informační audit pak lze cíleně zaměřit právě na identifikované oblasti, aby se podařilo odhalit a včas vyřešit příčiny těchto nedostatků.

V běžném provozu shromažďují srovnávací analýzy klíčová data pro objektivní srovnání, předkládají strukturované informace a pomáhají vedení organizace ujasnit priority. Při opakovaném a pravidelném srovnávání totožných parametrů pomáhají s provozním řízením procesů, protože umožňují sledovat průběžný vývoj, stanovovat mezní hodnoty a identifikovat různé výkyvy, ať již na denní, týdenní, měsíční či meziroční bázi dle typu procesu. Nastavení srovnávacích parametrů a jejich průběžné monitorování může být zpočátku analyticky i časově náročné. Aby bylo možné data sledovat a vyhodnocovat průběžně, je třeba také zavést pravidelný reporting, v ideálním případě plně, nebo alespoň částečně automatizovaný.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Na které informační služby, toky a procesy je potřebné zaměřit následující informační audit, protože v nich byly zjištěny závažnější nedostatky?
- U kterých informačních procesů a služeb má organizace zájem vyhodnotit jejich přínos?
- Dochází v organizaci ke zlepšení oproti výsledkům předcházejícího auditu?

2.8.2 METODA KRITICKÉ CESTY

Metoda kritické cesty, neboli critical path method (CPM) je manažerská metoda dlouhodobě úspěšně používaná primárně v projektovém řízení. Cílem metody je stanovit co nejkratší dobu trvání projektu nebo procesu na základě délky tzv. kritické cesty, což je sled vzájemně závislých a na sebe navazujících činností s nejmenší časovou rezervou (Kelley a Morgan 1959). Při informačním auditu je možné pomoci této metody prověřit, zda jsou procesy a vývojové projekty řízeny časově efektivně. Metoda také odhaluje, zda by některé činnosti nemohly probíhat souběžně a v důsledku toho celý proces rychleji.

Metoda CPM pomáhá zefektivnit procesy, snížit náklady a zjednodušit postupy, protože hledá nejrychlejší a nejjednodušší možné řešení. Pomáhá také zaměřit úsilí na klíčové prvky, protože pokud se podaří urychlit činnosti z kritické cesty, zkracuje se trvání celého projektu nebo procesu. Při snaze o nastavení co nejrychlejšího průběhu procesu nebo projektu hrozí auditorům, že mohou být opomenuty fundamentální nebo nestandardní postupy, které však mohou významně ovlivnit nebo prodloužit celý proces (například specifické dodavatelské nebo legislativní podmínky). Tato metoda však může sloužit také k vyhodnocování samotného průběhu auditu (jako projektu) a jeho zefektivňování při opakování.

Na jaké otázky může metoda pomoci odpovědět?

- Jak mohou být optimalizovány informační toky v organizaci v rámci konkrétních procesů?
- Jak mohou být optimalizovány informační toky při provádění informačního auditu?
- Mají informační toky v organizaci dostatečnou oporu v dostupných a používaných nástrojích?

3 ZÁVĚR

Cílem článku bylo poskytnout metodickou podporu auditorům týmu pro realizaci informačních auditů. V rámci vybrané metodologie je u každé z fází informačního auditu nabídnuto několik vhodných metod. U každé metody jsou vždy uvedeny její hlavní přínosy, ale současně také její limity. Jednotlivé metody dopro-

vází příklady otázek, na které je v dané fázi informačního auditu možné s jejich pomocí hledat odpovědi. Předložený článek může být pro auditorský tým, ale také pro další zájemce o oblast (nejen) informačního auditu, inspirativním vodítkem při výběru a kombinování různých metod a sestavování metodiky v auditorské praxi.

Použité zdroje

BAWDEN, D. a L. ROBINSON, 2017. *Úvod do informační vědy*. Brno: Flow.

BUCHANAN, S. a F. GIBB, 1998. The information Audit: An Integrated Strategic Approach. In: *International Journal of Information Management*. Č. 1, s. 29 – 47.

BUCHANAN, S. a F. GIBB, 2008. The information audit: Methodology Selection. In: *International Journal of Information Management*, Č. 28, s. 3 – 11.

COHEN, L., MANION, L. a K. R. B. MORRISON, 2011. *Research methods in education*. 7. vydání. Londýn: Routledge.

COOPER, C. L., LEE, N. a A. FARRELL, 2015. *Wiley Encyclopedia of Management* [online]. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118785317>

ČSN EN ISO 9001:2016, *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ, 2018 (oprava 1)

DIEHL, M. a W. STROEBE, 1991. Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect. In: *Journal of personality and social psychology* [online]. Roč. 61, č. 3. Dostupné na: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.61.3.392>

DOMBROVSKÁ, M., 2017a. *Informační vzdělávání v České republice* [online]. [disertační práce]. Praha: Univerzita Karlova. Dostupné na: <http://hdl.handle.net/20.500.11956/86330>

DOMBROVSKÁ, M., 2017b. 5P Informačního auditu. In: *ITlib* [online]. Č. 3, dostupné na: <https://itlib.cvtisr.sk/číslo/3-2017>

ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research), 2016. *Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR pro výzkum trhu, výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a datovou analytiku* [online]. Amsterdam: ESOMAR. Dostupné na: <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtgcyjq01I9mhtr0qee5u1-iccesomar-code-czech.pdf>

FLICK, U., 2013. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Berlin: SAGE.

FROST, R. B. a C. W. CHOO, 2017. Revisiting the information audit: A systematic literature review and synthesis. In: *International Journal of Information Management* [online]. Č. 37, s. 1380–1390, dostupné na: <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-information-management>

HENCZEL, S. M., 2000. The information audit as a first step towards effective knowledge management. In: *Inspel* (IFLA) [on-line]. Č. 3/4. Dostupné na: <http://www.ifla.org/VII/d2/inspel/00-3hesu.pdf>

HENCZEL, S. M., 2001. *The information Audit: A Practical Guide*.

Mnichov: K. G. Saur.

HENDL, J. a J. Remr, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.

KELLEY, J. E. a R. W. MORGAN, 1959. Critical-path planning and scheduling. In: *IRE-AIEE-ACM ,59 (Eastern): Papers presented at the December 1-3, 1959, eastern joint IRE-AIEE-ACM computer conference* [online]. Prosinec 1959, s. 160–173. Dostupné na: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1460299.1460318>

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

KOZÁKOVÁ, S., 1999. New Public Management – alternativa řízení veřejné správy. In: *Veřejná ekonomika a správa '99*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU, s. 90–95.

ORNA, E., 1990. *Practical information policies: how to manage information flows in organizations*. Aldershot: Gower.

ORNA, L., 1993. Information policies for profitable information management: practical steps. In: HORTON, F. W. a Z. Pejova. *Consultancy on Strategic Information Planning*. Lublaň: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.

OSBORN, A., 1948. *Your Creative Power: how to use imagination* [online]. New York, Londýn: Charles Scribner's Sons. Dostupné na: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.60231>

PAULUS, P. a V. L. Putman, 2009. Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making. In: *The Journal of creative behavior* [online]. Wiley Online Library, roč. 43, č. 1, s. 29 – 40. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01304.x>

[tb01304.x](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01304.x)

RAGIN, C., 1987. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative quantitative strategies*. Los Angeles: University of California Press.

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

ŘEPA, V., 1999. *Analýza a návrh informačních systémů*. Praha: Ekopress.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

SIMAR, 2021. *Kniha standardů SIMAR 2021* [online]. Dostupné na: https://simar.cz/assets/media/files/standardy/asimar_standard_LONG_21.pdf

NEŠPOR, Z. R., ed., 2017a. Analýza dokumentů. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav Akademie věd ČR. Dostupné na: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza_dokumentů

NEŠPOR, Z. R., ed., 2017b. Komparativní analýza. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav Akademie věd ČR. Dostupné na: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Výzkum_komparativní

VO-TRAN, H., 2011. Adding Action to the Information Audit. In: *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* [online]. Č. 2, s. 167 – 282. Dostupné na: <http://www.ejise.com>

■ Článek bol recenzovaný