

NOVÁ ŘEŠENÍ INFORMAČNÍ PODPORY PRO ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Václav Hrabaň, Stanislava Šimonová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, katedra informačních systémů

The start of new era of information society is expected in close future. Also it would be connected with reformation of public administration mainly in the area of informatics. There are phased in information systems in public administration. Information systems could be supported by additional information technologies mainly for decision support at the control domain. Method of Balanced Scorecard seems to be very convenient for support of top management in organizations. If first-rate implementation of Balanced Scorecard method is done efficiency of work of public administration authorities could be rapidly increased.

Informatizace veřejné správy jako součást koncepce reformy veřejné správy

Cesta k informační společnosti je podporována současnou technologickou revolucí založenou na vzájemném propojení informačních, komunikačních a masově-mediálních technologií. V průběhu příštích deseti let lze očekávat postupný nástup nové éry informační společnosti, jejímž základním rysem bude vytvoření globální sítě umožňující nejen vzájemnou komunikaci, ale především poskytující velké množství dat. Povýšení infrastruktury z komunikační na informační úroveň bude dalším důležitým krokem směrem k informační společnosti. Globální informační infrastruktura umožňující propojení koncových uživatelů bez zprostředkovatelů je klíčem k vytváření a přenosu znalostí. Zároveň přináší malým i středním podnikům nové možnosti zapojení do globálních aktivit a bezprostředně nabízet své služby na globálním trhu [2].

Koncepce reformy veřejné správy předpokládá zaměření na růst efektivnosti veřejné správy a veřejného sektoru. Za jeden z nejvýznamnějších dílčích úkolů je považována právě informatizace veřejné správy, čímž je míněna modernizace a racionalizace veřejné správy pomocí moderních technologií a postupů, včetně podpory koncepční činnosti správy, řízení veřejných služeb a usnadnění rozhodovacích procesů ve veřejné správě[3].

Poskytování informací a tvorba znalostí je komplexní proces, v němž se data vzniklá při zpracování transakcí přeměňují na smysluplné informace, s jejichž pomocí mohou řídicí pracovníci vytvářet znalosti jako základ pro efektivní rozhodování.

Informační systémy a jejich nadstavby

Podstatou informačních systémů je zpracování velkých objemů dat, přičemž prioritním se stává možnost shrnutí a analýzy informací ve smyslu multidimenzionálním, tzn. z jakékoliv nadhledu, z jakéhokoli v úhlu pohledu. Řídicí pracovníci na základě těchto informací a znalostí pak mají větší předpoklady přijímat správná rozhodnutí. V současné době se do popředí zájmu dostávají pragmatická řešení, založená na fyzické separaci informačního systému organizace od systému na podporu rozhodování (data warehousing) či technikách získávání dat na základě tvorby určitého modelu (data mining), která jsou dostatečně flexibilní

na to, aby uspokojila konkrétní potřeby různých odvětví. Významná je přitom rozšiřitelnost a flexibilita řešení zaručující, že instalované systémy se budou v budoucnu vyvíjet a růst spolu s potřebami a rozvojem organizace.

Dalším významným faktorem je koncepce řízení organizace na bázi vyvážených ukazatelů (balanced scorecard), která je v současnosti široce přijímána jako nejlépe propracovaný přístup pro řízení organizací [1]. Tento přístup je založen na transformaci celopodnikové strategie do souboru výkonnostních ukazatelů a dílčích kroků nezbytných pro dosažení stanovených cílů. Provázání celopodnikové strategie a souboru ukazatelů nezbytných pro hodnocení výkonnosti organizace umožňuje vykonávat správné činnosti, správným způsobem ve vhodný okamžik.

Strategie a aktivity

Vytvoření strategického systému řízení pomocí balanced scorecard závisí na úspěšném splnění těchto základních předpokladů:

- Získání dat
- Převod dat na informace
- Komunikace informací
- Poskytování podrobnější úrovně informací tam, kde je třeba

Úspěch balanced scorecard je zcela závislý na informacích, které jsou v tomto systému obsaženy. Data potřebná pro odvození těchto informací existují někde v rámci organizace. Ať už jsou data uložena kdekoli, jakýmkoli způsobem, v jakémkoli formátu, je třeba, aby použitý software zvládnul všechny technické překážky v přístupu k těmto datům a dokázal jejich efektivní převod na informace nutné pro implementaci strategického systému řízení pomocí balanced scorecard.

Klíčový význam má zejména komunikace správné úrovně informací správným lidem. Strategický systém řízení balanced scorecard musí zprostředkovávat informace především na strategické úrovni vrcholového vedení. Musí ale také poskytovat informace pro analytiku, kteří potřebují data prozkoumávat důkladněji, například s využitím již zmíněných technik získávání (dolování) dat. Dalším významným požadavkem je dekompozice informací pro podporu nižší úrovně řízení či pro potřeby každého jedince, jehož aktivity mohou přispět k rozvoji podnikové strategie. Zvláště účinné se jeví sofistikované dodávání informací pomocí dynamicky aktualizovaných webových stránek. Toto řešení je navíc z hlediska nákladů velmi efektivní.

Kvalitní systém balanced scorecard poskytuje vysoce účinné možnosti vertikálního rozpadu (drill down). To umožňuje hlubší zkoumání hlavních trendů. Například může existovat indikace, že spokojenost zákazníků v určité oblasti služeb klesá pod cílové minimální hodnoty. Vertikální rozpad může pomoci odhalit přesné příčiny nespokojenosti a vést k návrhu akcí, které by tento problém přijatelným způsobem řešily.

Řešení pro veřejnou správu

Ani ten nejlepší software pro získávání informací není postačující podmínkou pro úspěšnou implementaci metody strategického systému řízení balanced scorecard. Důvodem je to, že

neexistují dvě naprosto stejné organizace. Proto implementaci systému musí předcházet důkladná analýza potřeb organizace a následné řešení musí být zformulováno s ohledem na splnění specifických požadavků. Účinný je zejména iterativní přístup k realizaci metodou postupných kroků, který umožňuje dosahování rychlých přínosů a rychlou návratnost investic.

Následující příklad ilustruje možné řešení implementace metody balanced scorecard pro orgány veřejné správy.

Problém: Místní orgány např. státní správy jsou pod tlakem veřejnosti na zvyšování úrovně služeb občanům. Dosud byla aktivita jednotlivých resortů hodnocena především podle čerpání rozpočtu. Průzkumy veřejného mínění však ukazují, že velká část obyvatelstva je nespokojena s úrovní státních služeb, přestože náklady na řízení resortů se zvyšovaly.

Řešení: Na základě údajů z průzkumů veřejného mínění představitelé místního orgánu státní správy formulují svou vizi a strategické cíle. Ty budou implementovány pomocí sady vyvážených ukazatelů. Navrhované řešení bude v první etapě implementace balanced scorecard použito na exponovaný resort např. na policii. Pokud se implementace daří, vedení resortu přijímá kvalifikovaná rozhodnutí a výsledkem je větší důvěra veřejnosti. Tento přístup založený na metodě vyvážených ukazatelů může být postupně zaváděn v dalších reportech na základě zkušeností získaných v pilotním projektu.

Literatura:

1. Kaplan R.,S., Norton D.,P.: The Balanced Scorecard. Harward Business School Press: 1996, 336s.
2. Vláda ČR: Státní informační politika – cesta k informační společnosti. In www.vlada.cz. 1999.
3. Vláda ČR: Koncepce budování informačních systémů veřejné správy. In Usnesení vlády ČR. Praha: 1999, č. 1059, 50 s.

Kontaktní adresa:

e-mail: Vaclav.Hraban@upce.cz

e-mail: Stanislava.Simonova@upce.cz

Univerzita Pardubice, FES, KIS, Studentská 84, 530 09 Pardubice

Recenzoval: doc.Ing.Jan Čapek,CSc., KIS, FES, UPa