



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Rozhodování a strategický přístup

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 3/12: Rozhodování a strategický přístup

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924

červen 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Rozhodování a strategický přístup

Autor: Milan Jan Půček

Recenzenti: Radim Misaček, Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 49

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan. *Rozhodování a strategický přístup*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Poznámka: První verze nástroje byla na stránkách projektu zveřejněna v roce 2022, toto je druhá verze z roku 2023.

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Obsah

Souhrn	5
Summary	6
1. Úvod	7
2. Rozhodování ve vazbě na strategickou práci	10
2.1 Členění (prioritizace) rozhodování ve vazbě na strategickou práci	10
2.2 Obsahová (meritorní) a procedurální (procesní) stránka rozhodování	12
2.3 Kdy rozhodujeme	13
2.4 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu	15
2.5 Kritéria správného rozhodnutí (jak poznat správné rozhodnutí?)	20
2.6 Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí	22
2.7 Jak je to se svobodou rozhodování?	24
2.8 Jak je to s odpovědností za rozhodnutí?	26
2.9 Implementace rozhodnutí	28
3. Strategický přístup	31
3.1 Co je strategický přístup	31
3.2 První charakteristika strategického přístupu: Znalosti, dovednosti a schopnosti	32
3.3 Druhá charakteristika strategického přístupu: Schopnost přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost	35
3.4 Třetí charakteristika strategického přístupu: Ekonomicky racionální nakládání se zdroji (veřejnými prostředky)	35
3.5 Čtvrtá charakteristika strategického přístupu: Dosahovat stanovené cíle v souladu s předpisy a morálními hodnotami.	40
4. Vybraná doporučení (omezení)	43
5. Závěr	45
Přílohy	46
Použitá literatura	47

Seznam tabulek

Tab. 1	Prioritizace úkolů dle důležitosti a naléhavosti	11
Tab. 2	Procedurální stránka rozhodování	12
Tab. 3	Obsahová stránka rozhodování	13
Tab. 4	Vybrané analýzy (metody) v rámci strategické práce	17
Tab. 5	Metody pro strukturaci a argumentaci získaných dat a poznatků	19
Tab. 6	Kritéria „správného rozhodnutí“	22
Tab. 7	Rozhodnutí z hlediska jeho komunikace a zapojení aktérů	30
Tab. 8	Podmínky strategického přístupu	32
Tab. 9	Zásady zdravého finančního řízení samospráv	37
Tab. 10	Zásady zdravého finančního řízení – obecně veřejný sektor	38
Tab. 11	Porovnání pojmu cíl a úkol	42

Seznam vyobrazení

Obr. 1	Fáze rozhodovacího procesu – témata ve vztahu k rozhodování	8
Obr. 2	Model strategického přístupu – čtyři podmínky	8
Obr. 3	Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	9
Obr. 4	Oblasti rozhodování – kdy rozhodujeme (obecně i v rámci strategické práce)	15
Obr. 5	Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu – témata	16
Obr. 6	Maticе – přístup k odpovědnosti a správným rozhodnutím	27
Obr. 7	Vývojový diagram řešení problémů: analýza – rozhodování – implementace	29
Obr. 8	Strategické plánování / řízení / přístup	31
Obr. 9	Kritické, tvůrčí a systémové myšlení jako tři pilíře strategického myšlení	33
Obr. 10	Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost	36
Obr. 11	Tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti	43



Souhrn

Rozhodování při strategické práci je náročná činnost. Měla by zahrnovat analýzu – rozhodování – implementaci. Tuto posloupnost lze nazvat fázemi rozhodovacího procesu. Analýza pomáhá identifikovat a vyhodnotit všechny varianty pro rozhodnutí. Rozhodování by mělo vést k výběru správného rozhodnutí, které pak ve třetí fázi uskutečníme. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (1) soulad s cíli (posláním) a současně (2) soulad s platnými předpisy a (3) soulad s etikou činnosti (morálkou).

Správné rozhodování patří k jedné z podmínek pro uplatňování strategického přístupu. K podmínkám strategického přístupu patří (1) Znalost prováděných činností, místních podmínek a potřebných souvislostí; mít dovednosti a schopnosti. (2) Schopnost přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Vynakládat veřejné prostředky potřebné k naplňování poslání, cílů a úkolů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat hrozby (rizika) a využívat příležitosti. (4) Dosahovat stanovené cíle (naplňovat poslání a společenskou potřebu) v souladu s předpisy a morálními hodnotami.

Text je rozdělen do 5 kapitol. Kapitola 1 je úvodem do problematiky. Kapitola 2 se věnuje rozhodovacímu procesu, kritériím správného rozhodnutí, oblastem rozhodování, svobodou rozhodování a odpovědností za rozhodnutí. Kapitola 3 popisuje čtyři podmínky strategického přístupu. Čtvrtá kapitola uvádí vybraná doporučení nebo omezení. Pátá kapitola je závěr.

Summary

Decision-making in strategic work is a demanding activity. It should include analysis –decision-making – implementation. This sequence can be called the stages of the decision-making process. The analysis helps identify and evaluate all options for a decision. Decision-making should lead to the selection of the right decision, which we will then implement in the third phase. The evaluation criteria for what is and is not correct can be considered to be (1) compliance with goals (mission), (2) compliance with valid regulations, and (3) compliance with the ethics of activity (morality).

Correct decision-making is one of the conditions for applying a strategic approach. The conditions of a strategic approach include (1) knowledge of the activities performed, local conditions, and the necessary context; and (2) skills and abilities. (2) The ability to make and enforce “correct” decisions and be held accountable for them. In terms of enforcement, this means having support and trust. (3) Spend public funds needed to fulfill missions, goals, and tasks economically, efficiently, and effectively (economically rational allocation of resources). For this, it is also necessary to manage threats (risks) and use opportunities. (4) To achieve the set goals (to fulfill the mission and social needs) in accordance with regulations and moral values.

The text is divided into five chapters. Chapter 1 is an introduction to the issue. Chapter 2 deals with the decision-making process, criteria for the right decision, areas of decision-making, freedom of decision-making, and responsibility for decisions. Chapter 3 describes the four conditions of a strategic approach. The fourth chapter presents selected recommendations or limitations. The fifth chapter is the conclusion.

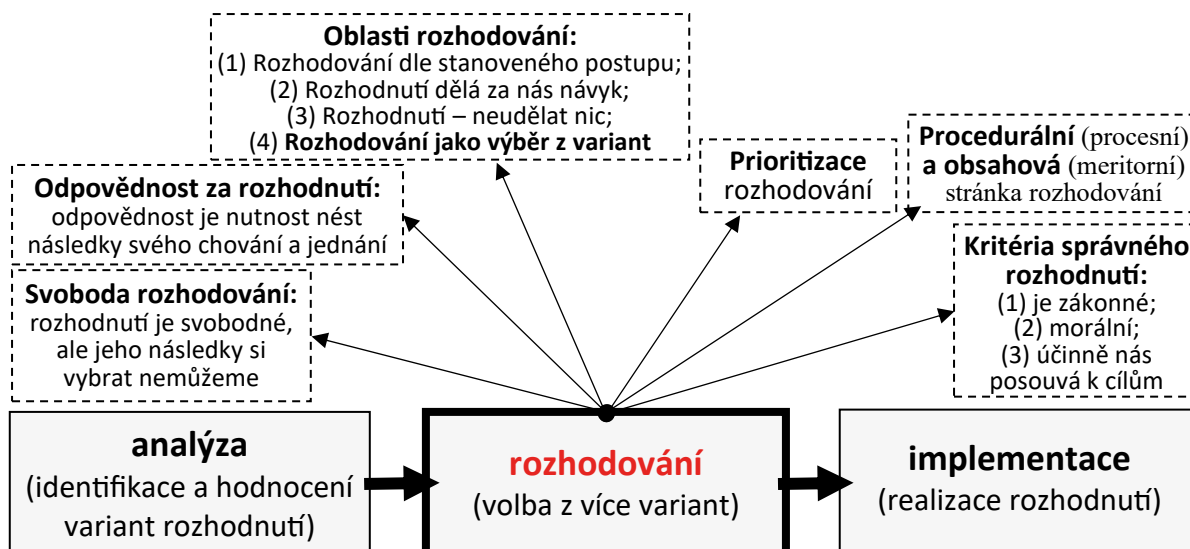


1. Úvod

Jednou z klíčových charakteristik strategického přístupu je schopnost přijímat správná rozhodnutí. V dnešním dynamickém a složitém světě, který je plný nových výzev (pandemie, inflace, zmatky v dodavatelském řetězci, válka na Ukrajině a podobně), je to naprosto zásadní. Každé správné rozhodnutí nás posouvá k dosažení cílů, k efektivnímu nakládání s veřejnými prostředky, k úspoře času a podobně, naopak každé chybné rozhodnutí vede ve větší či menší míře k ohrožení plnění cílů či úkolů, k plýtvání či neefektivnímu využití veřejných prostředků. V nejlepší variantě chybným rozhodnutím při strategické práci jen ztratíme čas vykonáním zbytečné činnosti nebo předěláváním plněných úkolů. Problematika rozhodování při strategické práci je velmi významná. Dá se říci, že **naučit se správně a včas rozhodovat je klíčovou kompetencí a současně jedním z největších tajemství strategického přístupu** nebo šířeji jakéhokoli řízení. Kdo tuto dovednost získá (odhalí toto tajemství) a uplatní ji ve svém životě, bude svoji práci i život zvládat mnohem lépe, snadněji, šťastněji a úspěšněji. Žel to skutečně zvládne jen málokdo – nepomůže Vám se poznatky o tom naučit, musíte je totiž zavést do svého života, musíte je prožít, musíte změnit své návyky (též představy či mentální modely), tedy sami sebe.

Při řešení problémů v rámci strategické práce, při plnění úkolů či dosahování cílů je vedoucí, respektive každý zaměstnanec, mnohokrát za den vystaven nutnosti **přijmout k dané věci rozhodnutí. Před každým rozhodnutím by měl volený zástupce, vedoucí či jiný zaměstnanec provést analýzu (tedy analýzu včetně rozpoznání možných variant pro rozhodnutí)**. Samotná analýza nemusí být nijak dlouhá nebo složitá. To záleží na charakteru daného problému. Rozhodovatel často provede analýzu jen ve své hlavě, či s pomocí poznámek na papír nebo do počítače. Po rozhodnutí by měl rozhodovatel zajistit jeho implementaci (zavedení do praxe). Posloupnost „analýza → rozhodování → implementace“ lze nazvat fáze rozhodovacího procesu. V následujícím obrázku jsou zobrazeny fáze rozhodovacího procesu. U rozhodování jsou doplněna témata, která jsou z hlediska rozhodování významná, a tento text se jim věnuje. Problematice rozhodování se věnujeme v kapitole 2.

Obr. 1 Fáze rozhodovacího procesu – témata ve vztahu k rozhodování



Zdroj: autor

Správné rozhodování není jedinou charakteristikou strategického přístupu. Jak je vysvětleno v kapitole 3, **strategický přístup je možné vymezit pomocí čtyř podmínek** (rysů, charakteristik). Ty jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obr. 2 Model strategického přístupu – čtyři podmínky

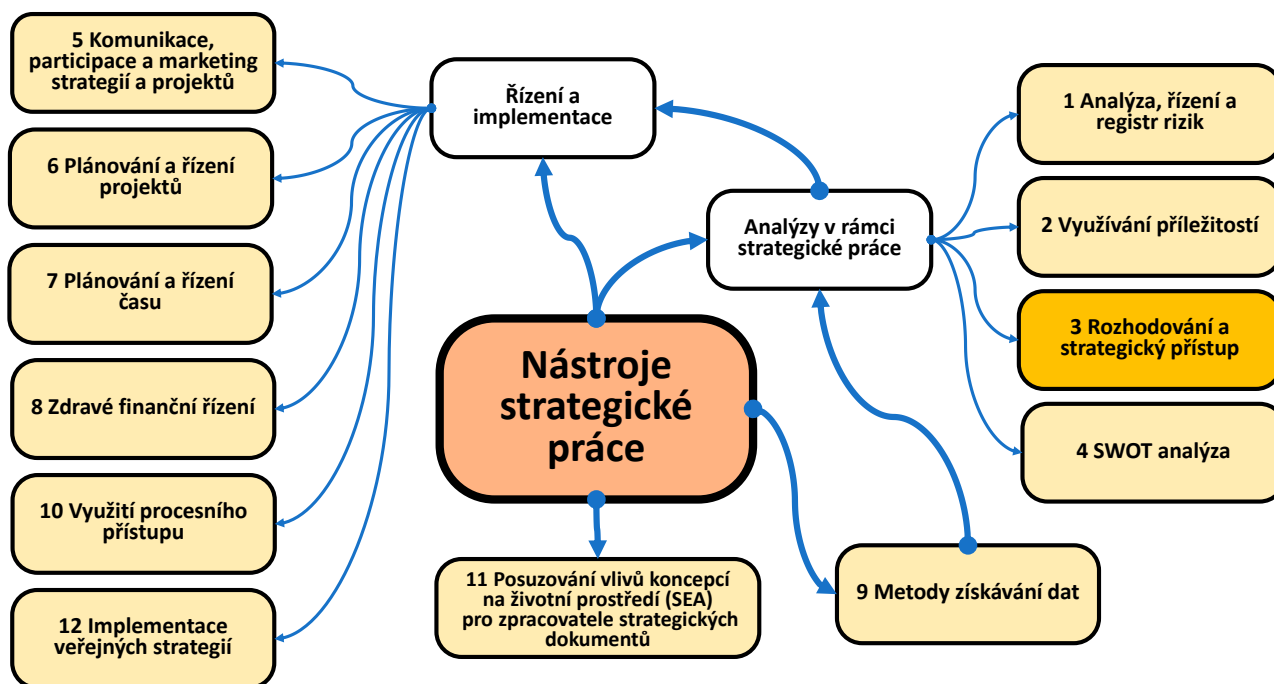


Zdroj: autor

Na následujícím obrázku jsou zachyceny vazby mezi nástroji strategické práce, které jsou zpracovávány v rámci projektu. V pravé části obrázku jsou nástroje zpracované (Analýza rizik; SWOT; Komunikace, participace a marketing strategií a projektů; Využívání příležitostí; Rozhodování a strategický přístup) nebo v procesu zpracování ke květnu 2022 (Metody získávání dat). V levé části jsou zvažované nástroje, na nástroji ke Smart Cities Management a nástroji ke Zdravému finančnímu řízení se začne pracovat. Ostatní jsou k diskusi. Analýzy

(SWOT, analýza rizik, analýza příležitostí) slouží jako vstup, respektive podklad, pro přijímání rozhodnutí. Stejně tak jsou pro rozhodování důležité metody získávání dat – mít relevantní, včasné a pravdivé informace. Strategická rozhodnutí je také potřeba správným způsobem komunikovat.

Obr. 3 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autor

Text vychází z výzkumu¹ autora týkající se strategického plánování a řízení ve veřejné správě.

¹ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecné vědní metody – analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména problematiky manažerského selhání, kritérií správného rozhodování, charakteristik strategického přístupu. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA – Ambis, závěrečných a seminárních prací. Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).

2. Rozhodování ve vazbě na strategickou práci

2.1 Členění (prioritizace) rozhodování ve vazbě na strategickou práci

V této kapitole se věnujeme prioritizaci a členění rozhodnutí. Rozhodnutí se může týkat celá strategie, jedné z oblastí strategie, konkrétního cíle nebo indikátoru, může se týkat také prováděcího (akčního) plánu, vybraného projektu nebo opatření, může také souviset s taktikou (postupem realizace) nebo může mít operativní charakter (například pořadí plnění úkolů, rozhodnutí o dílčích krocích).

Prioritizační rozhodnutí chápeme členění rozhodnutí dle jeho důležitosti. Rozhodování při strategické práci můžeme **z hlediska jejich důležitosti členit na:**

- » **Strategické rozhodování (klíčová, určená zákonem)** – například schválení nebo změny veřejné strategie (schvaluje vláda, u města nebo kraje je schvaluje zastupitelstvo), ke klíčovým rozhodnutím patří též důležité investice nebo projekty. Řadíme k nim další pravomoci určené danému orgánu zákonnými předpisy.
- » **Taktické rozhodování** – jde o postupy (taktiky) jak realizovat schválené strategie, projekty a podobně. Týkají se také přípravy strategie. Obvykle je provádí statutární zástupce nebo jiní vedoucí zaměstnanci. Často bývají realizovány pomocí úkolů pro podřízené zaměstnance. Chybná rozhodnutí týkající se taktiky vedou k neefektivní činnosti nebo k plýtvání s veřejnými prostředky. Mají na úspěšnou realizaci veřejné strategie a klíčových projektů zásadní vliv.
- » **Operativní rozhodování (provozní)** – jde o rozhodnutí týkající se dílčích kroků v rámci plnění úkolů a dosahování cílů. Většinou je provádí běžní zaměstnanci dle svých pravomocí, podílí se na nich také vedoucí zaměstnanci. Řada z těchto rozhodnutí je zdánlivě drobných, ale i ty mohou mít dalekosáhlé následky. Tato rozhodnutí se týkají například pořadí plnění úkolů nebo postupu, způsobu práce konkrétních zaměstnanců. Každý den je takových drobných rozhodnutí provedeno stovky – pokud většina z nich má charakter „správného“ rozhodnutí (více viz část 2.5), strategická práce se daří, je úspěšná.

Zejména u taktického a operativního rozhodování je důležité určování priorit úkolů. Ty můžeme členit podle důležitosti a naléhavosti. Důležitost úkolu – význam, váha, potenciální přínos. Důležitost se posuzuje ve vazbě na dosahování cílů nebo plnění úkolů; taktéž v porovnání s ostatními úkoly. Úroveň důležitosti může určit též nadřízený pracovník. Naléhavost úkolu – ta se posuzuje s časového hlediska, neboli jak splnění úkolů spěchá. Úkoly pak můžeme napsat do tabulky (matice), která má 4 segmenty – viz tabulka níže.



Tab. 1: Prioritizace úkolů dle důležitosti a naléhavosti

Důležitost	Segment 2: Důležité a nenaléhavé – vedoucí tyto úkoly odloží nebo je deleguje na podřízené.	Segment 1: Důležité a naléhavé – vedoucí řeší tyto úkoly sám a neprodleně.
	Segment 4: Nedůležité a nenaléhavé – je třeba vytvořit taková pravidla, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával	Segment 3: Nedůležité, ale naléhavé – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení.

Naléhavost

Zdroj: autor

Obvykle se strategickým nebo taktickým rozhodnutím bývá spojen nějaký **výrok, který rozhodnutí charakterizuje**. Může jít například o tyto výroky:

- » Schvaluji (např. zastupitelstvo schvaluje strategii, smlouvu...).
- » Souhlasím (vydávám kladné stanovisko).
- » Ukládám nebo stanovuji nebo vydávám (úkol, opatření...).
- » Vydání rozhodnutí (například dle správního řádu – například stavební povolení klíčového projektu).

Další členění lze provést dle **přístupu k de/centralizaci rozhodování**. Pokud pomineme skutečnost, že některá rozhodnutí jsou zákonem určena danému orgánu (například strategii schvaluje u města zastupitelstvo), tak u ostatních rozhodnutí může statutární zástupce zvolit větší či menší míru decentralizace. Může zvolit:

- » centralizované rozhodování (většina rozhodnutí musí v rámci struktury vystoupat k rozhodnutí vrcholového vedení) nebo
- » decentralizované rozhodování (statutární zástupce delegoval pravomoc rozhodnout a také odpovědnost za rozhodnutí na nižší stupně řízení v konkrétních záležitostech).

Zda je vhodnější centralizovaná či decentralizovaná struktura, to záleží na místních podmínkách a situaci; obvykle se doporučuje spíše decentralizovaná – měla by být pružnější, aby byla efektivní, tak vyžaduje nastavit promyšlené kontrolní mechanismy.

Z **hlediska platnosti** můžeme rozhodnutí členit na:

- » Jednorázová rozhodnutí – se týkají konkrétního úkonu nebo činnosti. Obvykle po splnění úkolu pozbývá platnosti. Například vedoucí zaměstnanec přidělí jednorázově konkrétní úkol podřízenému zaměstnanci.
- » Opakovaná rozhodnutí – od jednorázových se liší v tom, že rozhodnutí se týkalo opakované činnosti. Například vedoucí zaměstnanec přidělí opakovanou činnost (úkol) podřízenému zaměstnanci.
- » Trvalá rozhodnutí – trvalost je samozřejmě vždy relativní, fakticky to při tragické práci znamená do odvolání (tedy po dobu platnosti). Trvalá rozhodnutí mají obvykle charakter vnitřního předpisu nebo popisu práce konkrétního zaměstnance.

2.2 Obsahová (meritorní) a procedurální (procesní) stránka rozhodování

Při strategické práci, ale i obecně, se na rozhodování můžeme dívat ze dvou hledisek: (1) z procedurálního (procesního) hlediska, (2) z obsahového (meritorního) hlediska.

U formálně-logické (procedurální, procesní) stránky jde o proceduru či postup, pomocí níž bude rozhodnutí učiněno. V některých případech:

- » není žádná procedura stanovena,
- » v dalších stanovena je, ale jde jen o doporučení,
- » v třetí skupině je procedura závazná (hrozí, že pokud se procedura nedodrží, je rozhodnutí neplatné), závaznost je dána:
 - » zákonem (například zákon o obcích určuje proceduru ve věci schvalování strategických dokumentů obcí – musí je schválit zastupitelstvo) či jiným předpisem,
 - » usnesením orgánu (například vlády); například pro tvorbu veřejných strategií existuje „Metodika přípravy veřejných strategií“, která byla schválena vládou,
 - » vnitřními předpisy; například organizační řád instituce určuje práva a povinnosti jednotlivých útvarů (včetně útvaru, který má strategickou práci na starosti),
 - » stanovena nadřízeným pracovníkem.

Následující tabulka procedurální hledisko popisuje.

Tab. 2 Procedurální stránka rozhodování

Č.	Existence závazného postupu z procedurálního hlediska	Platnost / neplatnost rozhodnutí
1	K rozhodnutí existuje závazný zákonný postup , který určuje proceduru (například zákon o obcích určuje proceduru schvalování programu rozvoje obce atd.).	Závisí na konkrétním zákoně, ale obvykle je při nedodržení procedury rozhodnutí neplatné (například starosta obce schválí program rozvoje obce – rozhodnutí je neplatné, schválit musí dle zákona zastupitelstvo).
2	K rozhodnutí existuje závazný vnitřní postup , který určuje proceduru (například jednací řád zastupitelstva obce nebo další vnitřní předpisy).	Závisí na konkrétní situaci, nicméně vnitřní předpisy jsou závazné dovnitř instituce a měly by být respektovány. Jejich porušení může mít významný dopad na toho, kdo je porušil (například náhrada škody).
3	K rozhodování existuje doporučená procedura (nebo dobrá praxe).	Nedodržení nemá na platnost vliv.
	K rozhodování neexistuje závazná procedura a ani doporučení.	----

Zdroj: autor



Procedurální stránka rozhodování též souvisí s tím, zda rozhoduje jedinec (například ředitel příspěvkové organizace, vedoucí úvaru dle svých pravomocí atd.) nebo zda se rozhoduje ve sboru velmi často pomocí hlasování (například ve sboru rozhoduje vláda, rada či zastupitelstvo města nebo kraje atd.). Každý vedoucí zaměstnanec by si před provedením rozhodnutí měl ověřit, zda v dané věci je z procedurálního hlediska stanovený nějaký postup, doporučení nebo nějaké omezení.

Druhou stránkou rozhodování je **obsahové (meritorní, věcné) hledisko**. Následující tabulka ukazuje 3 základní možnosti. Závazným postupem je například zákon či jiný předpis. K závazným postupům v práci patří též vnitřní předpisy nebo smluvní ujednání.

Tab. 3 Obsahová stránka rozhodování

Č.	Existence závazného postupu z obsahového hlediska	Rozhodování – min 2 varianty
1	K rozhodnutí existuje závazný postup, který vymezuje obsahovou stránku rozhodnutí (například daný zákonem, daný vnitřním předpisem, smluvním ujednáním a podobně).	Dodržíme postup Porušíme postup
2	K rozhodování existuje doporučení (nebo dobrá praxe).	Respektujeme doporučení Nerespektujeme doporučení
3	K rozhodování neexistuje závazný postup ani doporučení.	Rozhodování jako výběr nejméně ze dvou variant

Zdroj: autor

Často jsou v práci porušovány například vnitřní předpisy týkající se IT techniky (kybernetické bezpečnosti), bezpečnosti práce a podobně.

2.3 Kdy rozhodujeme

Základním předpokladem rozhodování je možnost výběru z více variant, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (možnosti). To znamená, že rozhodování je pojímáno jako volba mezi více variantami ze strany volených zástupců, vedoucích či jiných zaměstnanců (či jiných rozhodovatelů). Rozhodování může dělat (a) jedinec (volený zástupce nebo konkrétní zaměstnanec dle svých pravomocí) nebo (b) se rozhoduje ve sboru (například vláda, rada nebo zastupitelstvo města). Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic.

Každý člověk dělá denně 1000 i mnohem více rozhodnutí, které mohou ovlivnit jeho práci a celý život. Paradoxně se stává, že mnoho rozhodnutí si ani neuvědomíme, přesto jsme je učinili. Proč tomu tak je? To je patrné z následujících oblastí rozhodování, respektive oblastí, kdy rozhodujeme:

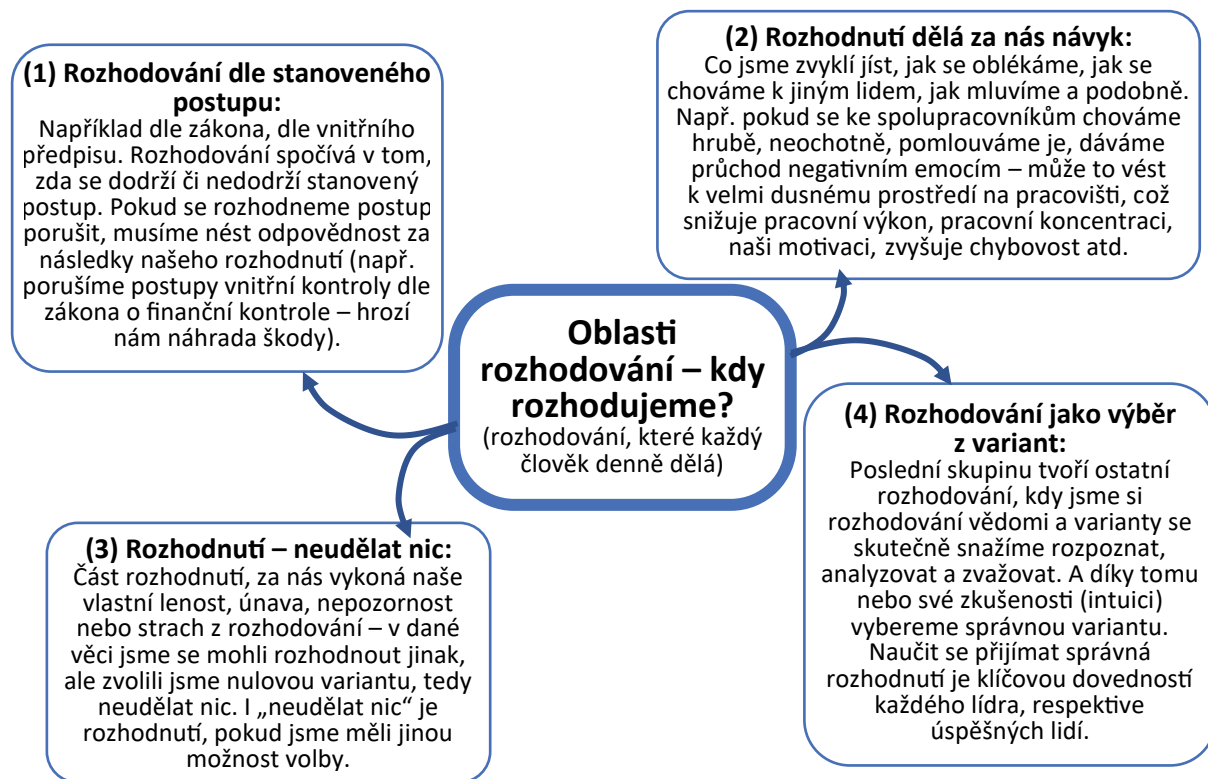
- (1) Mnoho rozhodnutí dělají lidé **dle stanoveného postupu** (například dle zákona, dle vnitřního předpisu, dle postupu stanoveného nadřízeným) a rozhodování spočívá v tom, zda dodrží či nedodrží stanovený



postup. Například v práci porušíme postupy vnitřní kontroly dle zákona o finanční kontrole (hrozí nám náhrada škody) nebo porušíme směrnici o bezpečnosti práce. Nebo cestou z práce zaparkujeme auto v místě, kde se parkovat nesmí. Pokud se rozhodneme předpis porušit, musíme nést odpovědnost za následky našeho rozhodnutí (například při chybném parkování dostaneme pokutu nebo nám auto někdo poškodí).

- (2) Další velkou část **rozhodnutí dělá za nás návyk** – co jsme zvyklí jíst, jak se oblékáme, jak se chováme k jiným lidem, jak mluvíme a podobně. Například pokud se ke spolupracovníkům chováme hrubě, neochotně, pomlouváme je, dáváme průchod negativním emocím (například zlost, nenávisť) a podobně – může to vést k velmi dusnému prostředí na pracovišti, což snižuje pracovní výkon, pracovní koncentraci, naši motivaci, zvyšuje chybovost atd. Nebo pokud máme nezdravé stravovací návyky, mohou mít velmi nepříjemné následky – pokles vitality, ztráta koncentrace, nemoc, případně kratší život. Pokud máme dobré návyky, pomáhají nám.
- (3) Část rozhodnutí, za nás **vykoná naše vlastní lenost, únava, nepozornost nebo strach z rozhodování** – v dané věci jsme se mohli rozhodnout jinak, ale zvolili jsme nulovou variantu, tedy **neudělat nic**. I „neudělat nic“ je rozhodnutí, pokud jsme měli jinou možnost volby. Někteří lidé si ani možnosti volby v dané věci nevšimnou (roztržitost, lenost, únava...), jiní se rozhodování bojí.
- (4) Poslední skupinu tvoří ostatní **rozhodování jako výběr z více variant**. Jsme si rozhodování vědomi a varianty se skutečně snažíme rozpoznat, analyzovat a zvažovat. Přičemž toto bychom měli provádět vždy. A díky tomu nebo své zkušenosti (intuici, vnitřnímu hlasu) vybereme správnou variantu. Naučit se přijímat správná rozhodnutí je klíčovou dovedností každého lídra, respektive úspěšných či šťastných lidí.

Obr. 4 Oblasti rozhodování – kdy rozhodujeme (obecně i v rámci strategické práce)

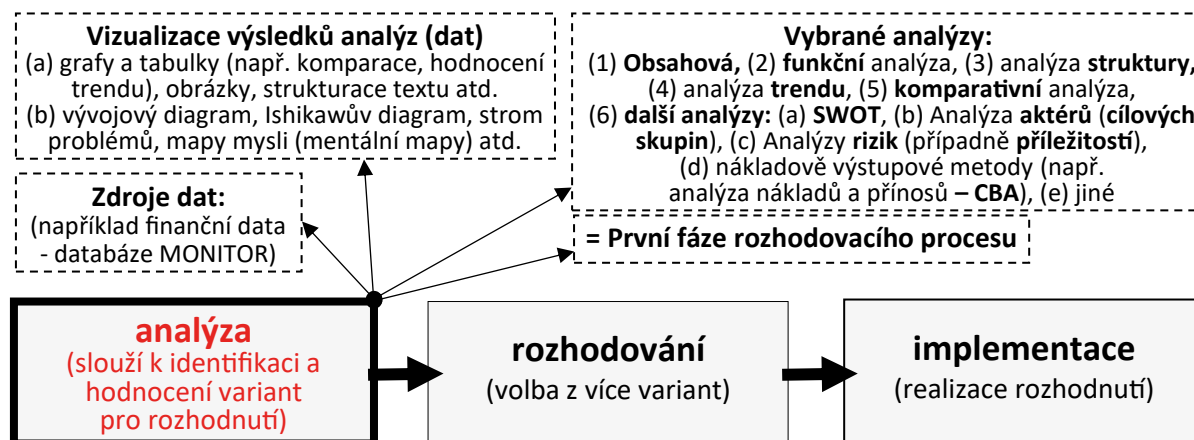


Zdroj: autor

2.4 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu

V rámci strategické práce můžeme analýzu chápat jako první fázi rozhodovacího procesu. Analýza nám pak slouží k identifikaci (rozpoznání) a hodnocení jednotlivých variant pro rozhodnutí. Na následujícím obrázku jsou doplněna témata, která jsou významná z hlediska analýzy jako podkladu pro rozhodování.

Obr. 5 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu – témata



Zdroj: autor

Z obrázku je patrné, že rozhodovací proces by měl mít pořadí **analýza** → rozhodování → implementace. Pořadí si vysvětlíme na příkladu plánování strategické práce. Při plánování jakékoli strategické práce či řešení problémů bychom měli

- (1) **začít analýzou** prováděné činnosti či řešeného problému. Například jde o analýzu toho, co má být naplánováno – analýza nám tak pomůže s vymezením plánovaného cíle či úkolu, plánovaného času jeho plnění, odpovědnosti a zdrojů. Pro provedení analýzy je nezbytné shromáždit potřebná data, informace a poznatky. Dle charakteru plánované činnosti můžeme použít různé druhy analýz, například datovou (kvantitativní) analýzu – ať již trendovou nebo komparaci, SWOT analýzu, analýzu aktérů, analýzu rizik, Ishikawův diagram a podobně. Špatný plánovač nemá dost času na provedení analýzy jednotlivých variant plánu, na kterém pracuje, má však dost času, aby pak vše při realizaci plánu několikrát předělal.
- (2) Pokud máme varianty plánované činnosti, může následovat výběr nejvhodnější varianty – tedy **rozhodnutí o schválení plánu**.
- (3) Následovat by měla **implementace rozhodnutí**. Obdobně to platí pro organizování, vedení i kontrolu.

V následující tabulce je komentář k vybraným analýzám (metodám strategické práce). **Analýza** má velmi mnoho podob – navíc se běžně kombinují v tabulce pojmenované druhy analýz (například jde současně o analýzu funkční i analýzu struktury). Jiných analýz je nepřeborné množství. Je třeba si též uvědomit, že komparativní analýza (komparace) se vyznačuje tím, že porovnání vizualizujeme pomocí tabulek, grafů, obrázků. Nejčastěji se používá kvantitativní **komparace** v podobě porovnání trendu – jeden jev (například náklady, výnosy, počet zaměstnanců atd.) se uvádí do tabulky nebo v grafu v jednotlivých časových obdobích, například v letech.

Tab. 4 Vybrané analýzy (metody) v rámci strategické práce

Název	Popis metody nebo komentář
Analýza	<p>Podstatou analýzy je rozklad zkoumané věci, který je zaměřen na různé stránky zkoumaného předmětu. Podle tohoto zaměření rozlišujeme druhy analýzy – v případě zaměření se na strukturu (strukturální analýza), na funkce (funkční analýza), na obsah (obsahová analýza), na něco jiného (jiná analýza). Hranice mezi jednotlivými druhy analýz nejsou jednoznačně stanoveny nebo například současně probíhá obsahová i funkční analýza. Analýzu využíváme zejména v prvotní fázi výzkumu. Na výstupy z analýzy (například pro formulace dílčích závěrů či doporučení) navazuje syntéza.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Obsahová analýza se velmi často používá jako analýza textů či dokumentů, někdy též bývá nazývána jako dokumentační analýza. Pokud se obsahová (dokumentační) analýza zaměří například na výdaje šetřené instituce, tak se zkoumá obsah jednotlivých dokumentů. Ověřuje se, zda mají všechny formální náležitosti, zda byly prostředky vydány v souladu se stanoveným postupem v zákoně nebo vnitřním předpisu a podobně. Hodnotí se tak úplnost či pravdivost evidence, shoda se stanoveným postupem a podobně. » Funkční analýza se zaměřuje na funkci (slouží k tomu, abychom porozuměli funkcím jednotlivých prvků systému) nebo funkčnost (zda jednotlivé prvky systému fungují tak, jak mají). Předmětem není zkoumání dokumentu (to je předmětem u obsahové analýzy), ale obsah ve vazbě na funkci. U výdajů to například znamená, že je ověřováno, zda byly hospodárné, efektivní či účelné. » Analýza struktury zkoumá strukturu daného jevu. Například u výdajů to může být dle druhu výdajů (osobní výdaje, energie, cestovné, služby, materiál...), dle odvětví (např. kolik obec vydává na školství, dopravu, úpravu zeleně...). Struktura se dá zkoumat horizontálně (tentýž druh výdajů za posledních 10 let) nebo též vertikálně (porovnání mezi útvary nebo pomocí poměrových ukazatelů – například výdaje na jednoho zaměstnance). Strukturální analýza jde použít prakticky ve všech oblastech – například v cestovním ruchu může jít o strukturu návštěvníků, u firmy struktura zákazníků nebo zaměstnanců, u obce věková struktura obyvatel atd. » Jiná analýza – existuje velmi mnoho dalších možností analýz či specifických analytických nástrojů. Například SWOT analýza (fakticky jde spíše o syntézu), analýza rizik, analýza cílových skupin, diagram příčin a následku... K některým z nich existují samostatné video přednášky.
Syntéza	<p>Je ve srovnání s analýzou opačným postupem v tom smyslu, že těží z výsledků analýzy. Analyzované souvislosti integruje do nového, uceleného odborného obrazu či odborné výpovědi. Syntéza přináší obohacení pro odborné poznání. Používá se zejména pro formulování dílčích závěrů, doporučení či celkového závěru.</p>

Název	Popis metody nebo komentář
Komparativní analýza (komparace)	<p>Podstatou komparativní analýzy (komparace) je vyhledávání shody a odlišností u porovnávaných jevů. Pro komparaci se často používají tabulky, grafy. Rozlišujeme komparaci kvantitativní a kvalitativní komparaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Kvantitativní komparace je založena na číselném porovnávání (např. počet obyvatel obce, výdaje na zaměstnance atd.). Obvykle rozlišujeme <ul style="list-style-type: none"> » porovnání trendu (např. vývoj daného jevu v letech) a » porovnávání srovnatelných institucí (daný jev v jednom roce u různých institucí). » Kvalitativní komparace – nejprve vymezíme referenční jednotku a ve vztahu k ní pak provádíme srovnání. Například „<i>kvalita veřejné služby X je dvakrát vyšší než Y</i>“ nebo „<i>riziko události X je poloviční než Y</i>“ nebo pomocí nastavené škály (např. u kvality jako ve škole 1 výborná..., 5 nedostatečná kvalita).

Zdroj: autor dle Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 86)

V rámci strategické práce se též běžně používají obecně vědní metody, které jsou vhodné pro strukturaci a argumentaci získaných dat – viz následující tabulka.

Tab. 5 Metody pro strukturaci a argumentaci získaných dat a poznatků

Název	Popis metody nebo komentář
Analogie	Analogie: Je metoda založená na vztahu podobnosti porovnávaných předmětů (institucí, výdajů, situací, témat...). Podobnost umožňuje porovnávat dané předměty a vyvozovat závěry. Fakticky první fází analogie je komparace. Například: Máme dvě srovnatelné obce (A, B). Známe charakteristiky (například výdaje nebo silné stránky nebo rizika) obce A. Na základě obdobnosti obou obcí se domníváme, že objekt B má obdobné charakteristiky jako A.
Indukce	Indukce: Na základě zkoumání jednotlivého jevu provádíme zobecnění; předností je, že je založena na zkoumání faktů. Využívá se zejména při vyvozování závěrů z analýzy empirických (statistických) dat. Protože statistická analýza je obvykle založena na neúplné indukci (při neúplné indukci provádíme závěr z neúplného pozorování; v tom je slabá stránka indukce), mají závěry pravděpodobnostní charakter.
Abstrakce	Abstrakce: Je postup, kdy odhlížíme od nepodstatných charakteristik zkoumaných předmětů a hledáme vlastnosti podstatné a společné zkoumaným předmětům. Příklad: v ČR je 14 krajů. Každý je jedinečný. Odhlédneme-li (abstrahujeme) od jedinečných vlastností, najdeme společné rysy, na jejichž základě všechny kraje můžeme zařadit do kategorie „kraj“.
Specifikace	Specifikace: Umožňuje odlišení zkoumaného předmětu dané třídy předmětů od jiných předmětů téže třídy, resp. umožňuje odlišit daný předmět určité třídy jevů od předmětů patřících do jiné třídy. Můžeme ji použít v těch případech, existuje-li diverzita (rozmanitost, různorodost).
Zobecnění	Zobecnění (generalizace): Je založena na opačných postupech jako metoda specifikace. Zobecnění můžeme provést různými postupy a formami, nejčastěji přisouzením dané vlastnosti všem prvkům dané klasifikační třídy. Například financování obcí: pro všechny obce jsou významné daňové příjmy.
Modelování	Modelování: Je založené na analogii. Výstupem metody je model, který zobrazuje určitý objekt buď v materiální podobě (maketa), či nemateriální podobě (schéma, myšlenková mapa, matematický model). Model je vždy zjednodušením zobrazované skutečnosti. Smyslem je vysvětlit určitý problém pomocí modelu.
Dedukce	Dedukce: Je logickou metodou založenou na deduktivním uvažování, ve kterém se z původních vět (premis, předpokladů) vyvozuje závěr. Jde tedy o proces usuzování, ve kterém se od předpokladů odvozují závěry z těchto předpokladů vyplývající (ale odvození musí být jisté, ne jen pravděpodobné). Jde o postup dokazování.

Zdroj: autor dle Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 86-87)

V rámci strategické práce se běžně též používají **metody pro získávání dat**. V rámci strategické práce je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a dalších poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.



2.5 Kritéria správného rozhodnutí (jak poznat správné rozhodnutí?)

Každé (často i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů či plnění stanovených úkolů, a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně či zcela správné) nebo záporně (je-li částečně či zcela chybné). Najít (identifikovat, přijmout) správná rozhodnutí je v dnešní komplexní a složité době nesnadné – obvykle vybíráme z více variant, které se zdají srovnatelné (stejně špatné či stejně dobré). Naučit se „správně“ rozhodovat je jedno z nejdůležitějších témat strategické práce, je to podstata tajemství úspěchu strategického přístupu. Fakticky se dá naučit „správně“ rozhodovat prožitkem, respektive zkušeností (poučit se z vlastních chyb). Při řešení problémů v rámci strategické práce, při nakládání se zdroji, při rozpočtování, hospodaření, provádění běžných činností, plnění úkolů či dosahování cílů je vedoucí či běžný zaměstnanec mnohokrát za den vystaven nutnosti **přijmout k dané věci rozhodnutí**. Většinou jde o drobná rozhodnutí, ale i ty mohou mít dalekosáhlé následky. **Před každým rozhodnutím by měl provést analýzu** (tedy analýzu **včetně rozpoznání možných variant pro rozhodnutí**). Samotná analýza nemusí být nijak dlouhá nebo složitá. To záleží na charakteru daného problému. Rozhodovatel často provede analýzu jen ve své hlavě, či s pomocí poznámek na papír či do počítače. Často se stává, že rozhodovatel **není schopen vyhodnotit možné varianty** (říká se, že „neví kudy kam“ či „je bezradný“), a proto volí „nulovou“ variantu, tedy neudělá nic. Ale i to je rozhodnutí. Za každé rozhodnutí a zejména za jeho následky nese rozhodovatel odpovědnost včetně odpovědnosti za nežádoucí negativní následky rozhodnutí. Rozhodnout správně (= vybrat správnou variantu) není snadné. Často nejsme schopni identifikovat dostupné (využitelné) varianty. Pokud se nám to podaří, je problém s jejich analýzou (tedy zhodnocením, která varianta je správná). Uveďme si příklad – před rozhodnutím jsme provedli identifikaci možných variant a provedli jejich analýzu. Z analýzy vyplyne, že z pěti variant jsou 2 nesprávné (rozhodneme se je vyřadit), 1 nerealizovatelná (taktéž vyřadíme). Zůstanou 2 varianty, které jsou vhodné a v našem příkladu jsou obě srovnatelné (ani jedna se nezdá být lepší než druhá) – kterou ale ze srovnatelných variant vybrat? V jiném případě se může stát, že identifikujeme 3 varianty možného rozhodnutí, ale všechny se jeví jako špatné, a přitom jsou srovnatelné. Kterou ze špatných variant pro rozhodnutí vybereme? V případě rozhodování půjde tedy o řešení otázky: **„Jak poznat v dané věci či situaci, co je správné rozhodnutí?“** Můžeme říci, že správné rozhodnutí má následující 3 kritéria (znaky), která platí současně:

- (1) Je morální (etické)**, opírá se o hodnotový (morální, etický) rámec. Znamená to, že rozhodnutí je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět. Některé instituce vydávají své vlastní etické kodexy, které jsou pro zaměstnance závazné. Řada lídrů má též skvělou intuici či cit pro spravedlnost (= vnitřní hlas, svědomí), respektive využívají své zkušenosti. Pokud se při hodnocení tohoto kritéria nemůžeme



na ně spolehnout, můžeme provést tak zvaný „novinový test“². Jak chápat, co je morální bude též popsáno v části 2. 6. Nesoulad mezi rozhodnutím a morálkou signalizuje, že dochází k manažerskému selhání a morálnímu hazardu. Respektování morálky v praxi znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nemorální. Tyto varianty vyřadíme a již je netestujeme na další dvě kritéria.

- (2) Je zákonné**, je tedy v souladu s právními předpisy (zákony) a také v souladu s interními předpisy a pokyny nadřízených. Zákony mají přednost před vnitřními předpisy a pokyny nadřízených. Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné nebo v rozporu s vnitřními předpisy.

Varianty, které jsou v rozporu se zákony, vyřadíme a již je netestujeme na poslední kritérium. U variant, které jsou v rozporu s vnitřními předpisy (nebo s pokyny nadřízených), musíme posoudit, zda chceme či můžeme tyto vnitřní předpisy upravit tak, aby rozhodnutí nebylo v rozporu s vnitřními předpisy po jejich úpravě.

- (3) Vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje). Pokud tedy vyloučíme při rozhodování varianty, které nesplňují podmínku (1) nebo (2), tedy jsou nemorální nebo jsou nezákonné, zůstává k posouzení „správného“ rozhodnutí toto třetí kritérium. Posuzujeme tak, která varianta více přispěje k splnění úkolu nebo dosažení cíle. Pro hodnocení variant můžeme použít řadu metod. V praxi můžeme použít (a) vhodnou analytickou či hodnotící metodu, (b) intuitivní analýzu, respektive své zkušenosti z předchozích rozhodnutí, (c) kombinaci obou přístupů. Nesprávná rozhodnutí jsou projevem manažerského selhání.

Pojem „správné rozhodnutí“ je normativním pojmem. Je proto třeba najít kritéria „správnosti rozhodnutí“. Ty musí splňovat následující kritéria:

2 Novinový test – více viz na <https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/miliardar-warren-buffett-pouziva-pri-delani-tezkych-rozhodnuti-takzvany-novinovy-test>: „Jak to ale udělat, aby se správně a morálně rozhodovali i lidé z Buffettova okolí, jeho manažeři a podřízení? Slavný investor pro tuto příležitost používá chytrou strategii. „Říkám svým manažerům, aby posuzovali každou akci, kterou udělají – a to nejen podle právních standardů, ale také podle takzvaného novinového testu.“... „Chci, aby si představili, co by se stalo, kdyby se jejich dnešní rozhodnutí zítra objevilo na titulní stránce místních novin. Ten článek by napsal chytrý – ale nepřilíš kamarádský – reportér a mohli by si jej přečíst úplně všichni. Rodina, kamarádi i sousedé.“...“Funguje to docela jednoduše. Pokud rozhodnutí projde tímto testem, je eticky správné. Pokud ale manažera představa takového novinového článku vyděsí nebo znejistí, zcela určitě se nejedná o správné rozhodnutí,” dodává Buffett. Buffett se tuto taktiku novinového testu naučil od svého otce a používá ji od svého mládí. A dodává, že to byla jedna z klíčových věcí, která mu pomohla v životě i v řízení jeho firmy Berkshire Hathaway.“

Tab. 6 Kritéria „správného rozhodnutí“

Kritérium (rys)	Charakteristika
Jednota cílů a morálky	Cíle a postupy jsou v souladu s morálním kodexem.
Jednota cílů a legality	Cíle a postupy jsou v souladu s právním řádem.
Nalezení nejlepší varianty	Vybíráme optimální (resp. nejhodnější) variantu s ohledem na stanovený cíl, omezující podmínky a hodnotící kritéria.

Zdroj: Půček, Ochrana, Plaček (2021)

2.6 Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí

Zaměstnanci, kteří se zabývají strategickým řízením, pracují pod velkým tlakem. Připravit a zejména prosadit a realizovat kvalitní veřejnou strategii a na ni navazující klíčové projekty je velmi obtížné. Pro úspěšnou strategickou práci je vhodné porozumět pojmům manažerské selhání, morální hazard a morálka. Stejně tak je důležité porozumět příčinám, které k manažerskému selhání a morálnímu hazardu vedou.

Manažerské selhání lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (chybné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí (kritéria správného rozhodnutí jsou vysvětlena v části 2.5). Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním. Je to takový výsledek rozhodnutí, kdy dosažený stav je horší než stav původní (resp. stav vyjádřený v cíli). **Morální hazard** je takovým vědomým nesprávným rozhodnutím vedoucího či jiného zaměstnance, kdy negativní následky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry než na tohoto zaměstnance. Morální hazard je tedy průvodním rysem „nesprávného rozhodnutí“, resp. morální stránkou manažerského selhání. Je třeba uvést, že každé manažerské selhání však není zároveň morálním selháním. Co je a co není morální, neboli jak chápat **morálku**, na to mohou být rozdílné názory. Při strategické práci vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní současně následující 3 znaky: (1) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (2) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla – zákony, interní směrnice, smluvní závazky a současně (3) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti).

Příčiny (faktory) manažerského selhání mohou být různé a často se prolíná více faktorů. Při strategické práci k nim patří mimo jiné například:

- (1) **Faktor zdrojů.** Zdroje (finanční, lidské atd.) jsou vždy vzácné a obvykle významně omezené. Vynakládat zdroje potřebné k naplnění poslání, cílů a úkolů je vždy nutné hospodárně, efektivně a účelně. Příčinou manažerského selhání (chybných rozhodnutí) tak může být jak nedostatek zdrojů, tak dočasný přebytek zdrojů. Přebytek zdrojů může snadno vést k plýtvání, korupci nebo podvodům.
- (2) **Faktor kompromisu.** V praxi může nastat situace, kdy rozhodovatel nemá dostatek podpory pro přijetí správného rozhodnutí. Musí pak hledat nezbytné kompromisy. Pokud přijatý kompromis vede



k nesprávnému rozhodnutí (fakticky tak kompromisem není), lze tento faktor považovat též za příčinu manažerského selhání.

- (3) **Změna podmínek (situace).** V dnešním světě plném změn a nových výzev je tento faktor zásadní. Příčinou manažerského selhání může být časově zpožděný účinek rozhodnutí. Mezi analýzou situace a přijetím rozhodnutí (například o schválení veřejné strategie) nebo jeho implementací může uplynout určitá doba, přičemž se situace mezitím změní natolik, že se ztratí očekávaný efekt z rozhodnutí, respektive se rozhodnutí ukáže jako nesprávné. Lidé, kteří se zabývají strategickou prací, by měli být dobrými prognostiky³, respektive by měli mít dostatek znalostí, schopností a zkušeností, aby uměli budoucí vývoj správně odhadnout. Kromě systémového myšlení je vhodné pro tvorbu scénářů vývoje uplatnit též kreativní (tvůrčí, intuitivní) myšlení a pro analýzu a argumentaci scénářů též kritické myšlení.
- (4) **Časový faktor.** Další příčinou manažerského selhání pak může být rozhodování pod tlakem, při nedostatku času. Jindy to může být dáno nereálným harmonogramem prací (v daném čase není možné strategickou práci kvalitně a odpovědně zvládnout).
- (5) **Informační faktor.** Pro „správné rozhodnutí“ jsou potřebné odpovídající informace (pravdivost, rozsah, včasnost, potřebný kontext...). Je třeba klást velký důraz na důvěryhodnost (ověřování) informací, aby rozhodovatel nepodlehł dezinformacím. Též je nezbytné, aby rozhodovatel rozuměl kontextu situace (vazbám) a je-li to pro konkrétní rozhodnutí relevantní též místním podmínkám. Pro snadnější porozumění informacím či jejich kontextu napomáhá vizualizace informací (například grafy, schémata, obrázky, tabulky atd.). Jestliže rozhodovatel nemá k dispozici pravdivé informace v potřebném rozsahu a v dostupné v daném čase, je pravděpodobné, že se nesprávně rozhodne. Nesprávnost rozhodnutí může způsobit i přemíra informací, kdy rozhodovatel nedovede vyselektovat z množství informací ty, které jsou pro správné rozhodnutí relevantní.
- (6) **Faktor nedostatku znalostí, dovedností, schopností nebo zkušeností.** Příčinou může být skutečnost, že rozhodovatel nebo osoby, které mu varianty rozhodnutí připravují, nemají nedostatečné znalosti (mimo jiné též relevantní legislativy), schopnosti, dovednosti nebo zkušenosti ve vazbě k přijetí správného rozhodnutí. Je důležité, aby všechny zapojené osoby byly dostatečně kompetentní (způsobilé) pro rozhodování v rámci strategické práce. Lze se tak vyhnout mnoha chybám a nesprávným rozhodnutím.
- (7) **Faktor jiného přesvědčení (rozdílného názoru na věc).** Každý člověk, často aniž si to plně uvědomuje, má vyhraněné názory ve vztahu k některým tématům (je o nich přesvědčen). Můžeme to nazvat „mentálním modelem“. Mentální model tak předurčuje jeho postoje v dané věci. Může to vést k manažerskému selhání – situaci, že daný člověk není schopen posuzovat okolnosti objektivně, odmítá argumenty, které neodpovídají jeho přesvědčení. Nereaguje tak na skutečnost (tedy na reálné a ověřitelné informace o situaci), ale na svoji představu o této skutečnosti (čili na to, co si o situaci myslí, jakou představu či přesvědčení

3 Mimo jiné je možné využít nástroje systémové dynamiky (systémového myšlení). Pro simulaci možných scénářů je možné zpracovat příčinný smyčkový diagram a budoucí vývoj modelovat.



í si o situaci vytvořili). A tato představa se od reálných faktů může významně lišit. Toto chování budeme v rámci tohoto textu nazývat „syndrom kapitána válečné lodi“⁴.

- (8) **Faktor (de)motivace – (ne)orientace na cíle.** Při strategické práci je třeba překonat mnoho problémů, chyb, překážek, rizik, nedorozumění nebo informačních šumů, které brání odvedení odpovědné a kvalitní práce. Schopnost motivace týmu a sebe sama na dosahování cílů a plnění úkolů je velmi důležitá. Příčinou manažerského selhání tak může být slabá motivace nebo demotivace. Ve veřejném sektoru se často zejména po volbách vyskytují situace, že nově zvolení volení zástupci přikládají strategické práci a strategickým projektům jinou váhu než jejich předchůdci. Provádějí organizační změny a podobně. To může (ale nemusí) vést k demotivaci zaměstnanců provádějící strategickou práci.
- (9) **Vědomé (úmyslné) nežádoucí jednání (lenost, plýtvání, podvody, korupce).** K příčinám manažerského selhání patří též vědomé nežádoucí jednání. V některých případech se zaměstnancům prostě nechce provádět práci (jsou líní nebo v práci dělají jiné aktivity), jindy může jít o vědomé plýtvání veřejnými prostředky (například zbytečné služební cesty, nákup drahého mobilu, notebooku či jiného vybavení a podobně), v dalších případech pak o podvody či o korupci. Existují 2 účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům: Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením je řízení rizik. K řízení rizik je zpracován samostatný nástroj, který je k dispozici na stránkách projektu.

2.7 Jak je to se svobodou rozhodování?

I v rámci strategické práce je důležité téma svobody rozhodování. V rámci strategické práce je řada činností dána platnými zákony, vnitřními předpisy nebo pokyny nadřazených. Je však řada činností, kdy se zaměstnanci rozhodují dle svého uvážení. Svoboda⁵ rozhodování je přímo spojena s možností volby, jinak řečeno s možností rozhodovat se. Svobodná je však jen volba (tedy rozhodnutí), následky, které z rozhodnutí vyplynou v budoucnosti, však již této svobodné volbě nepodléhají (leďa bychom přijali další rozhodnutí). To je důvod, proč mnoho lidí svoji svobodnou vůli zpochybňuje, neboli nechtějí nést odpovědnost za nežádoucí následky, které z rozhodnutí mohou časem vyplynout. Rozhodování chápeme jako možnost výběru z více, nejméně ze dvou variant, přičemž jedna z nich může být i neudělat nic. Je třeba brát v úvahu, že za rozhodnutí neseme plnou odpovědnost.

⁴ „Syndrom kapitána válečné lodi“ je velmi srozumitelně vysvětlen v příběhu, který uvádí Covey (1989, str. 26 – 27): „Dvě námořní lodě zařazené do cvičné eskadry byly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šerit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti. Brzy po setmění hlídka hlásila: „Světlo na pravoboku!“ „Stojí, nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán. Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne“, což znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí. Kapitán pak nařídil signalistovi: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Zpět přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů.“ Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů.“ Kapitán byl již rozezlén. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, změňte kurs o 20 stupňů!“ Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“ Změnili jsme kurs.“ Při strategické práci je mnoho situací, kdybychom rádi „poručili majáku, aby změnil kurz“. Tyto představy o skutečnosti nechtějí respektovat omezení, která jsou například u samospráv dána: (1) přírodními limity (např. nesmí se stavět v záplavovém území), (2) finančními možnostmi (je mnoho oprávněných požadavků občanů, ale rozpočet je nemůže všechny najednou uspokojit), (3) omezení daná zákony (např. není v kompetenci města řešit silnice I. třídy) a (4) mnoho dalších situací, které jsou mimo možnosti nebo oprávnění města, přesto jsou občané často přesvědčeni, že město musí tento problém okamžitě vyřešit.

⁵ Svoboda přímo souvisí s pokorou. Současně platí, že kdo má vědění (moudrost), má pokoru.



To platí i v případě, kdy se rozhodujeme, zda budeme či nebudeme postupovat dle stanoveného postupu (například ve vnitřním předpisu obce či úřadu, kde pracujeme, nebo dle zákona⁶).

Mnoho lidí nechce nést odpovědnost za své rozhodování, zejména ne za negativní nežádoucí následky – může jít o náhradu škody (například způsobenou naší nedbalostí v práci), trestní odpovědnost (například při porušení povinností při správě cizího majetku⁷ – veřejných prostředků), poškození naší pověsti nebo ztráta důvěry, ztrátu zaměstnání, ztráta peněz či majetku (například v důsledku špatné investice), ztráta času (promarníme významný čas v rámci dne, týdne či měsíce, který jsme měli využít lépe), ztrátu zdraví (například máme špatné stravovací návyky) a podobně. Při rozhodování bereme však na zřetel, že v uvedeném smyslu je rozhodnutí svobodné. Jeho následky (důsledky) však ne. Následky se mohou, ale nemusí uskutečnit – jde tedy o budoucí událost. Následky (zejména ty nepříjemné) si tedy vybrat nemůžeme. Negativní nepříjemný následek můžeme chápat též jako riziko, hrozbu (k problematice zvládání rizik je zpracován samostatný nástroj). Člověk (stejně tak obec, ministerstvo, úřad či jiná instituce) tak stojí uprostřed následků svých minulých rozhodnutí, často na většinu z nich již dávno zapomněl – pokud většina jeho rozhodnutí (zejména těch důležitých) byla správná, jeho život je úspěšný.

6 Vysvětlení na příkladu: Aby to bylo srozumitelnější, uvedeme příklad, který se sice netýká strategické práce, ale mohl by být srozumitelný pro každého: Při řízení auta je zákonná povinnost jet v obci maximálně 50 km/h, pokud neuvádí dopravní značení jinak. Pokud se rozhodneme tuto maximální rychlost nerespektovat, porušíme předpis. Platí to i tehdy, pokud toto rozhodnutí za nás udělal náš špatný návyk (například jsme zvyklí jezdit v obci do 60 km/h) nebo jej za nás udělala naše nepozornost (nevšimli jsme si značky obce). Volili jsme mezi dvěma variantami, tedy dodržet předpis a jet do 50km/h nebo jej nedodržel. Samozřejmě toto rozhodnutí předpis nedodržel ještě může mít různé „scénáře“, tedy scénář 1 – jezdíme „na spotřebu“ a postupně setrvačností v obci zpomalujeme, scénář 2 – jedeme přes obec 55 km/h, scénář 3 – jedeme 60 km/h atd. Každý scénář má pak trochu jiné důsledky. Můžeme tedy říci, že toto naše rozhodnutí je svobodné – v našem případě jet rychleji, než 50 km/h, ale důsledky (následky), které z toho mohou, ale nemusí vyplynout, již nikoli. Pokud se tedy rozhodneme takto porušit předpis, neseme tímto rozhodnutím odpovědnost za všechny následky, a to i ty nepříznivé. Například nás změří policie, zaplatíme pokutu, nebo v horším případě způsobíme dopravní nehodu. Následky (důsledky) si vybírat nemůžeme, jsou na našem rozhodnutí nezávislé. Samozřejmě důsledek můžeme zmírnit novým rozhodnutím – například uvidíme při jízdě nad 50 km/h v obci policejní radar a rozhodneme se prudce brzdit, toto naše nové rozhodnutí může (ale nemusí) být účinné a vyhneme se z našeho hlediska nežádoucím následku, tedy pokutě.

7 Trestní zákoník, § 220 Porušení povinnosti při správě cizího majetku

- (1) Kdo poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou povinnost opatrovat nebo spravovat cizí majetek, a tím jinému **způsobí škodu nikoli malou**, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody na šest měsíců až pět let nebo peněžitým trestem bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem značnou škodu. (3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 škodu velkého rozsahu.

Poznámka: škoda nikoli malá – nejméně 50 tis. Kč, škoda značná – nejméně 1 mil. Kč, škoda velkého rozsahu – nejméně 10 mil. Kč.

Trestní zákoník, § 221 Porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti

- (1) Kdo z **hrubé nedbalosti** poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou důležitou povinnost při opatrování nebo správě cizího majetku, a tím jinému **způsobí značnou škodu**, bude potrestán odnětím svobody až na šest měsíců nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem **škodu velkého rozsahu**.



2.8 Jak je to s odpovědností za rozhodnutí?

Za každé rozhodnutí a také za jeho následky nese volený zástupce, vedoucí či jiný zaměstnanec (rozhodovatel) odpovědnost. Nést odpovědnost (natož pak odpovědnost za následky rozhodnutí) není v Česku oblíbené. Někteří vedoucí zaměstnanci nebo volení zástupci chtějí mít pravomoci (často též výhody a vysoký plat), ale nejsou ochotni nést odpovědnost, přičemž si neuvědomují, že i neudělat nic je též rozhodnutí. Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme plnou odpovědnost, a to i tehdy, když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

Jak vlastně odpovědnost chápat? Odpovědnost je relativně široký pojem a lze ji chápat jako právní odpovědnost nebo též odpovědnost z morálního (etického) hlediska. Odpovědnost je spojena s plněním či neplněním stanovených povinností. Jde též o ručení osoby (která nese odpovědnost) za nějaké jednání nebo nějakou věc nebo před nějakou institucí. Obecně můžeme odpovědnost vymezit (Boguszak, Čapek, Gerloch, 2003. s. 165) jako „**odpovědnost je nutnost nést následky svého chování a jednání.**“ Nebo lze vymezit jako (Havránek, 2008, s. 380) „**povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly.**“ Následek v okamžiku rozhodování je budoucí událost, kterou si můžeme, ale nemusíme předem uvědomovat. Přesto, ač následky nám nemusí být při rozhodování zřejmé, neseme za ně odpovědnost. Následek jako budoucí událost v době rozhodování může, ale nemusí nastat. Některé následky se nemusí projevit hned, může to trvat i celé roky. Následky mohou být pozitivní (pokud rozhodnutí bylo správné) nebo mohou být také negativní. Negativní následky jsou nežádoucí, ohrožují plnění cílů nebo úkolů, mohou vést k neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky, případně též k plýtvání. Mohou též přispívat k vytváření podmínek pro korupci nebo podvody. Pro konkrétního zaměstnance, který rozhodnutí učinil, nebo se na něm podílel, mohou negativní nežádoucí následky vést k mnoha nepříjemnostem (například oprava chyb, práce se musí provést znovu a podobně), případně též k náhradě vzniklé škody nebo k trestně právní odpovědnosti.

Co je právní odpovědnost? Mezi odborníky o tom probíhá živá diskuse, ale lze ji vymezit takto: Právní odpovědnost je uplatnění nepříznivých právních následků, stanovených právní normou (například zákonem) vůči tomu, kdo povinnost porušil (Havránek, 2008, s. 380).

Právní odpovědnost má více druhů a ve vazbě na management může být členěna na:

- (1) **Soukromoprávní odpovědnost** (zejména jde o odpovědnost za škodu; odpovědnost za nemajetkovou újmu; odpovědnost za vady; odpovědnost za prodlení; odpovědnost za bezdůvodné obohacení; disciplinární odpovědnost). Při strategické práci může být zejména odpovědnost za škodu.
- (2) **Trestní odpovědnost** – pojí se se spácháním trestného činu. Trestní zákoník vymezuje trestný čin jako (§ 13 odst. 1): „protiprávní čin, který trestní zákon označuje za trestný a který vykazuje znaky uvedené v takovém zákoně.“ Trestné činy se dělí na (a) přečiny (jde o všechny nedbalostní trestné činy a úmyslné trestné činy s horní hranicí odnětí svobody do pěti let) a (b) zločiny (trestné činy, které nejsou přečiny). K trestným činům patří též porušení povinnosti při správě cizího majetku (Trestní zákoník, § 221) nebo

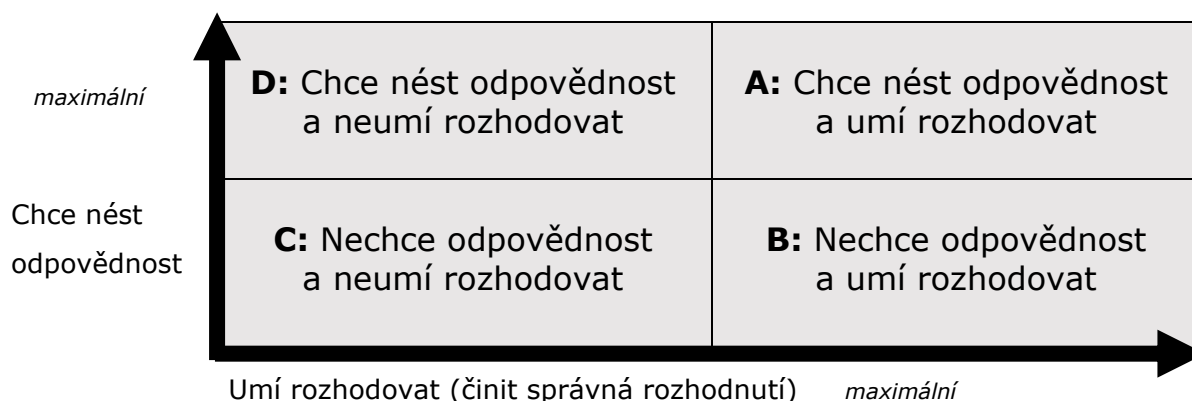
porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti (Trestní zákoník, § 222). Důležité povinnosti při nakládání s veřejnými prostředky vymezuje mimo jiné zákon o finanční kontrole⁸.

- (2) **Správní odpovědnost** – jde o odpovědnost za správní **delikty** (přestupky a jiné správní delikty). Například na služební cestě konané autem porušíme dopravní předpisy.
- (3) **Morální odpovědnost**: Řada rozhodnutí, která provedeme, nemají charakter trestného činu a ani správního deliktu, přesto z morálního hlediska neobstojí – například následek našeho lhaní či pomlouvání může být ten, že si nás v práci nikdo neváží. Jak chápat morálku bylo uvedeno v části 2.6.

Matice – přístup k odpovědnosti a správným rozhodnutím

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny 4 segmenty, a to pomocí dvou parametrů týkajících se osob provádějící strategickou práci, a to (1) Zda skutečně chtějí, respektive jsou připraveni nést za svá rozhodnutí odpovědnost (a to včetně nežádoucích negativních následků); (2) Zda mají dovednosti, znalosti a schopnosti přijímat správná rozhodnutí.

Obr. 6 Matice – přístup k odpovědnosti a správným rozhodnutím



Zdroj: autor

Ideální je pravý horní segment (**označený jako A**), kde rozhodovatelé jsou připraveni nést odpovědnost za svá rozhodnutí a současně umí přijímat správná rozhodnutí. V tomto segmentu jsou z hlediska ochoty nést odpovědnost a činit správná rozhodnutí **skuteční lídři**. Při svém rozhodování berou v potaz, že mohou nastat nežádoucí negativní následky a jsou připraveni následky nést (řešit). Protože rozhodovali s ohledem na následky (vyhodnotili si rizika), mají často předem promyšleno, jak budou postupovat, aby negativní následky

⁸ K hlavním cílům finanční kontroly dle § 4, odst. 1, písmeno b) zákona o finanční kontrole patří mimo jiné prověřovat zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům. Zákon též ukládá v § 25, odst. 1 vedoucímu orgánu veřejné správy zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je mimo jiné způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. Současně mají dle § 25, odst. 4 **všichni vedoucí zaměstnanci** v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinnost zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Současně mají povinnost **podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace** o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, **o vzniku významných rizik, o závažných nedostacích** v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.



zvládli. Už samotné uplatnění prvních dvou kritérií správného rozhodnutí (je morální, je zákonné – respektive dle stanoveného postupu) velkou část negativních následků vyloučí.

Pod ním je segment **označený jako B**. Do něj patří rozhodovatelé, kteří jsou schopni, tedy umí správně rozhodovat (znají kritéria správného rozhodování, znají dobře svoji práci a mají v ní potřebné zkušenosti), ale **nechtějí nebo se dokonce bojí rozhodovat**. Často právě kvůli tomu, že si uvědomují, že řada rozhodnutí může mít nežádoucí negativní následky (mají své riziko), za které ponесou odpovědnost, je často velmi stresuje. Jde o to, že pokud vyloučíme varianty rozhodnutí, které jsou nemorální nebo nezákonné (včetně vnitřních předpisů), může zůstat několik srovnatelných variant rozhodnutí, které se i po poctivé analýze jeví, že přispějí stejně k dosažení cílů. Nebo jsou všechny tyto varianty špatné a přesto se musí vybrat jedna ze špatných variant. Lidé v tomto segmentu často raději dělají zástupce vedoucího nebo vedou jen malý tým, kde dokáží vybrat správné rozhodnutí s větší mírou pravděpodobnosti. Čili perfektně připraví podklady – vyhodnotí varianty třeba i včetně doporučení, ale rozhodnutí nechají na někom jiném. Pokud se naučí dobře řídit rizika (k řízení rizik je zpracován samostatný nástroj), mohou se dostat do segmentu A – stanou se z nich skvělí lídři. Obvykle to ale nedokáží a nechtějí přijímat vedoucí funkce.

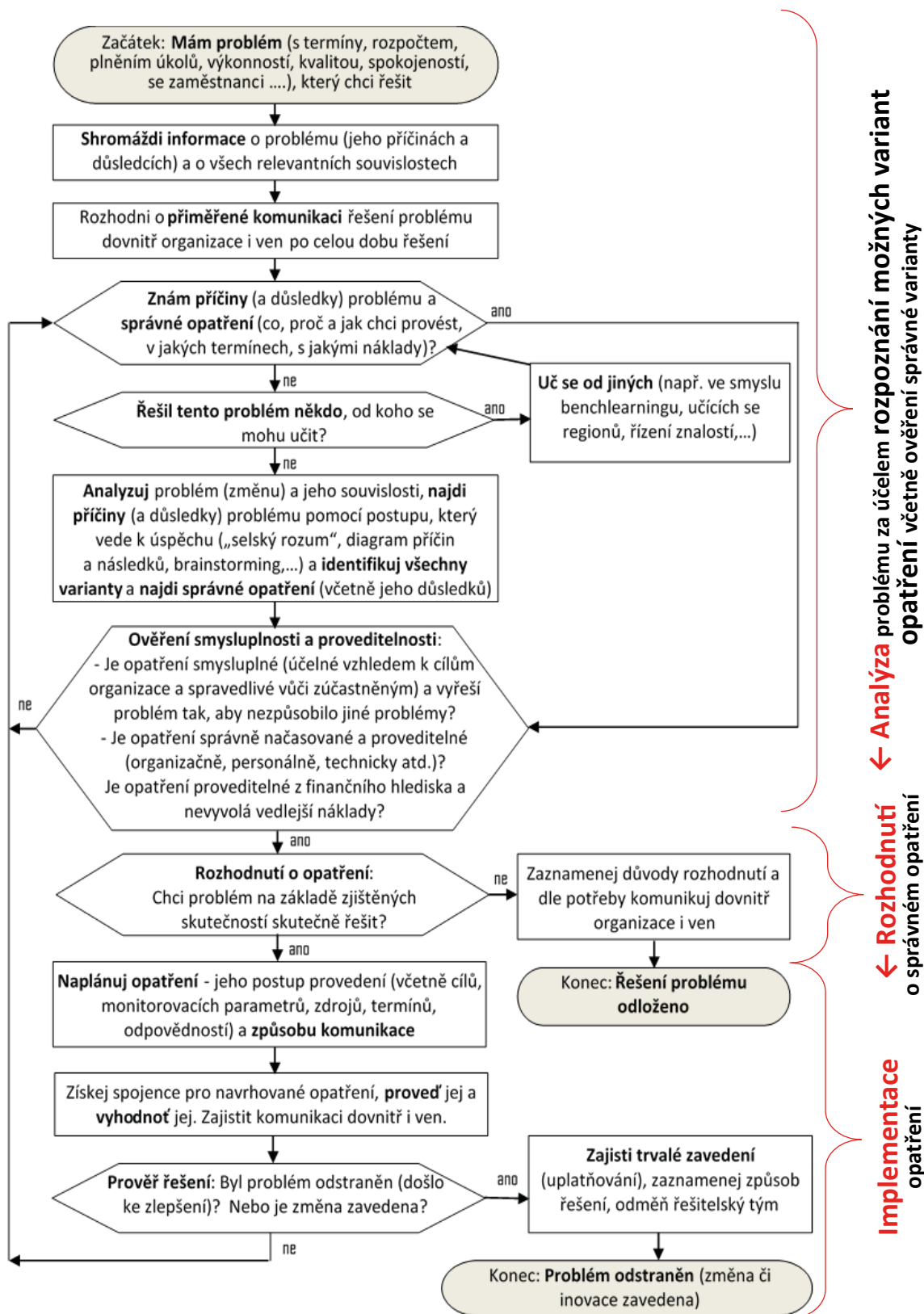
Vedle je segment **označený C**. Zde patří špatní manažeři, kteří neumí činit správná rozhodnutí a současně nechtějí za svá rozhodnutí nést odpovědnost. Tento typ vedoucích či volených zástupců je pro podřízené pohromou – obvykle je tento manažer vždy přesvědčen, že za problémy (negativní následky) vždy může někdo jiný, rozhodně ne oni sami. Obvykle lidé v tomto segmentu ale ani nechtějí být ve vedoucí pozici. Pokud nejsou ve vedoucí pozici, mohou být velmi cennými členy týmu, kteří svoji práci zvládají velmi dobře, pokud to není pozice, kde musí přijímat často rozhodnutí.

Poslední segment D. Zde patří manažeři, kteří chtějí rozhodovat (a též nést za rozhodnutí odpovědnost), ale neumí to – nejsou schopni přijímat správná rozhodnutí. Velmi často jsou to lidé s vysokým sebevědomím. Pokud jsou schopni se učit (například prožitkem z vlastních či cizích chyb) a zvládnou problematiku správného rozhodování, mohou se časem přesunout do segmentu A. Velmi špatné je to však s těmi, kteří nejsou ochotni se učit a změnit se. Takoví jsou jednoznačně nejhoršími vedoucími. V některých případech i proto, že se nebojí rozhodovat z důvodu, že nemají žádné svědomí (nic si nepřipouští).

2.9 Implementace rozhodnutí

Problematiku implementace a její vazby na rozhodování si můžeme vysvětlit pomocí vývojového diagramu. Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník...). Na následující obrázku je jako příklad vývojového diagramu zobrazen postup řešení problémů. Je v něm zobrazena část analýzy, část rozhodování a část, která se týká implementace.

Obr. 7 Vývojový diagram řešení problémů: analýza – rozhodování – implementace



Zdroj: autor dle Ochrana, Půček (2011)

Důležitou součástí implementace rozhodnutí (zavedení do praxe) je **komunikace rozhodnutí**, mimo jiné jde o způsob oznámení rozhodnutí. To je důležité zejména u zásadních rozhodnutí. V praxi se tak můžeme setkat se dvěma přístupy, které popisuje následující tabulka.

Tab. 7 Rozhodnutí z hlediska jeho komunikace a zapojení aktérů

Č.	Postup:	Vysvětlení postupu
1	rozhodni → oznam → obhajuj	V tomto případě je rozhodnuto o řešení problému ještě předtím, než je rozhodnutí oznámeno. Hlavním účelem komunikace je obhájení rozhodnutí.
2	diskutuj → dospěj k dohodě → rozhodni a proved'	Zvolíme-li tento postup a zvládneme-li diskusi, je řešení problému obvykle snadnější nebo nalezené řešení problému smysluplnější. Tento postup však není možné uplatnit vždy. Zejména je nevhodný, pokud jsou pozice aktérů předem známy a diskuse by nevedla k nalezení přijatelného kompromisního řešení. Před zahájením diskuse je také nezbytné analyzovat očekávání všech skupin aktérů a mít zpracovaný komunikační plán (tedy plán komunikace vůči jednotlivým skupinám aktérů, který respektuje očekávání aktérů).

Zdroj: autor

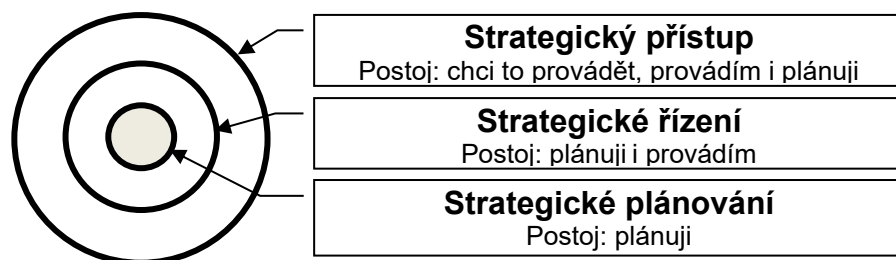
Obecně se při strategické práci doporučuje všude tam, kde je to možné a vhodné, spíše používat druhý postup, a to z důvodu zapojení klíčových aktérů. Problematika komunikace, marketingu a participace je popsána v samostatném nástroji, který je přístupný na stránkách projektu.

3. Strategický přístup

3.1 Co je strategický přístup

Obce, města a širěji všechny instituce ve veřejném sektoru musí v dnešní době čelit novým hrozbám a výzvám. Vnější prostředí se mění mnohem rychleji, než v dřívější době. Tomu je třeba adekvátně přizpůsobit řízení⁹ dané instituce – uplatňovat strategický přístup¹⁰ ve všech činnostech či aktivitách. Přičemž platí, že stále se měnící podmínky jsou velkou výzvou pro strategické řízení, kdy těžiště pojmu „strategické“ se přesouvá z úkolů spojených se **strategickým plánováním** (tedy sestavení plánu a v lepším případě také sledování jeho plnění) ke **strategickému řízení** (tedy sestavení plánu, jeho sledování a plnění a současně převedení do operativního řízení) a strategického **přístupu** (tedy způsobu myšlení, kdy všechny činnosti, zdroje, výdaje jsou zacíleny na dohodnuté priority či cíle, a to každodenně). Nejširší pojem je tak strategický přístup (některými autory je označován též jako „strategické myšlení“). Naopak nejužším je pojem strategické plánování. To zobrazuje následující obrázek.

Obr. 8 Strategické plánování / řízení / přístup



Zdroj: autor

Strategický přístup je možné vymezit pomocí podmínek (rysů, charakteristik). Byly identifikovány čtyři klíčové podmínky (rysy, charakteristiky) strategického přístupu¹¹. Ty jsou uvedeny v následující tabulce.

- 9 Definice managementu: Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (nebo aktivity včetně veřejné politiky), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.
- 10 Problematika strategického řízení je v literatuře relativně podrobně popsána (viz například Bryson, 2011; Cepiku, Corvo a Bonomi Savignon, 2010; Delarue a Spanhove, 2010; Linard a Fleming, 1996; Kaplan a Norton, 2005; Aslani, 2009; Vodáček a Vodáčková, 2009; Půček a Špaček, 2014). Účelem strategického řízení (respektive též „strategického přístupu – viz Hughes, 2003; Horváth a Partner, 2002; Půček a Špaček, 2014) je obecně zajistit dlouhodobě cílevědomé chování organizace. Často je upozorňováno na to, že strategické myšlení a jednání (přístup) není vrozené, proto v něm musí být vedoucí zaměstnanci školeni (Mallya, 2007). Podle některých je strategické myšlení (přístup) samo o sobě mnohem důležitější, než formální rámce a techniky strategického řízení (Goldsmith, 1997).
- 11 Podmínky vycházejí zejména z přístupu vycházejícího z děl Covey (1989, 2005), Armstrong (2008, 2012), Drucker (2006, 2008), Goldratt (1999, 2001), Kaplan, Norton (2006), Liker, (2007), Senge (2009), Ochrana, Půček (2011, 2012, 2020, 2021) a také z metod kvality dle ISO 9001, EFQM, CAF.

Tab. 8 Podmínky strategického přístupu

Č.	Podmínky strategického přístupu
1	Znalost prováděných činností , místních podmínek a potřebných souvislostí . Mít dovednosti a schopnosti.
2	Schopnost přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost . Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru.
3	Vynakládat veřejné prostředky potřebné k naplňování poslání, cílů a úkolů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat hrozby (rizika) a využívat příležitosti.
4	Dosahovat stanovené cíle (naplňovat poslání a společenskou potřebu) v souladu s předpisy a morálními hodnotami. Dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům.

Zdroj: autor

3.2 První charakteristika strategického přístupu: Znalosti, dovednosti a schopnosti

Tato problematika je dobře známa, tato zásada mimo jiné zahrnuje:

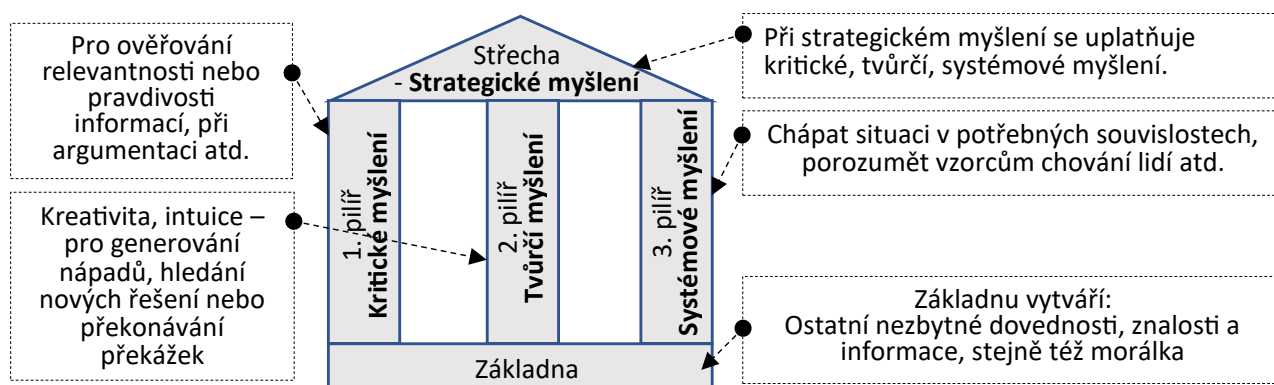
- (1) Znalost prováděných činností, místních podmínek a potřebných souvislostí. Jednoduše řečeno, práci (včetně nutného kontextu) dobře rozumět a být schopen ji též vysvětlit ostatním. Ke znalostem patří též znalost zákonů, navazujících předpisů, ale také znalost vnitřních předpisů. Je třeba znát danou činnost
 - » jak z obsahového (neboli věcného, meritorního) hlediska,
 - » tak také z procesního (procedurálního) hlediska. Proceduru může stanovovat v konkrétním případě:
 - » zákon či jiný právní předpis (například zákon o obcích stanovuje pro obce závazný postup při prodeji nemovitostí),
 - » vnitřní předpis nebo usnesení orgánu (u obce například rady či zastupitelstva)
 - » smlouva či jiné smluvní ujednání.
- (2) Mít potřebné schopnosti a dovednosti pro provádění práce. K důležitým schopnostem a dovednostem při strategické práci patří také uplatňování
 - » kritického myšlení¹² (při ověřování relevantnosti nebo pravdivosti informací, při argumentaci a podobně),

¹² O kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>

- » systémového myšlení¹³ (zejména chápat situaci v potřebných souvislostech, porozumět vzorcům chování lidí a podobně),
- » tvůrčího myšlení¹⁴ (kreativita, intuice – při generování nápadů, hledání nových řešení nebo překonávání překážek).

Kritické myšlení, tvůrčí myšlení a systémové myšlení můžeme považovat za tři důležité pilíře strategického myšlení. Strategické myšlení je možné je možné považovat za klíčový (zastřešující, integrující) prvek (viz následující obrázek). Základnu vytváří ostatní nezbytné dovednosti, znalosti a informace, stejně též morálka.

Obr. 9 Kritické, tvůrčí a systémové myšlení jako tři pilíře strategického myšlení



Zdroj: autor

Důležitou dovedností je též **efektivní využívání času**, schopnost správně odhadnout potřebnou délku činnosti nebo úkolu (Time management). Při uplatňování strategického přístupu je nezbytné se naučit odolávat „žroutům

13 Je praktickou aplikací systémové dynamiky – vědního oboru zaměřeného na zkoumání vzorů chování a struktur, které řídí přírodu, rodiny, ekonomiku, firmy a ostatní dynamické systémy (Senge, 2009). Více viz též Šusta (2015) – recenze knihy dostupná na odkazu <https://www.obranastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2015/2-2015/recenze/susta-marek-pruvodce-systemovym-myslenim.html>

14 Pojem intuice (intuitivní myšlení) používal v tomto smyslu zejména Drucker (2006). Covey (2005) pracoval spíše s pojmem „vnitřní hlas“. V odborné či vědecké práci je kreativní / tvůrčí myšlení považováno za jedno z pěti kritérií odborné činnosti – Frascati manual (2015) tak pracuje s pěti kritérii vědecké činnosti (má být (1) původní, (2) kreativní/ tvůrčí, (3) nejistá co do výsledku, (4) systematická a (5) přenosná a/nebo reprodukovatelná).



času“¹⁵, respektive efektivně čas využívat (řídít). Podrobněji je popsáno v samostatném nástroji k plánování a řízení času v rámci strategické práce¹⁶.

- 15** Příklady (znaky) špatně plánovaného či organizovaného času („žrouť času“):
1. Přetížený program, práce večer nebo o víkendu: Není čas na odpočinek. Pokud se to týká jen manažera, je to jeho věc – pokud však kvůli jeho špatným rozhodnutím takto musí pracovat podřízený, je to velká chyba.
 2. Neplnění termínů: Například v rámci projektů, úkolů s termíny na poradách. Chyba může být například v tom, že vedoucí se zaváže k nereálným termínům.
 3. Povrchní řešení problémů: Řešení jen důsledků, neřešení příčin. Není čas problém pořádně analyzovat a vyřešit, za to je dost času jej řešit opakovaně. Případně též neochota problémy řešit („zametání pod koberec“). Řešení problémů patří k běžné práci vedoucích zaměstnanců.
 4. Přemíra operativních úkolů: Například jde o neustálé „hašení“ vznikajících problémů, není čas je dotahovat.
 5. Málo času na důležité úkoly: Vedoucí či daný zaměstnanec se není schopen věnovat důležitým úkolům, řeší hlavně ty naléhavé. Může to být i tím, že není schopen přijímat správná rozhodnutí.
 6. Malá frekvence delegovaných úkolů: Daný vedoucí trpí představou o své nenahraditelnosti – nikdo úkol nesplní lépe, než on. Neumí správně delegovat vhodné úkoly na své podřízené.
 7. Chybí přehled o cílech a prioritách: Zaměstnanec či vedoucí je neschopný určit správně priority – úkoly se plní ve špatném pořadí, upřednostňují se naléhavé úkoly před důležitými.
 8. Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí): Špatná rozhodnutí stojí každého člověka nesmírně mnoho času. Naučit se správně rozhodovat tak mimo jiné znamená, naučit se efektivněji využívat čas.
 9. Neschopnost odmítnout nový úkol: Zaměstnanec či vedoucí neumí říkat „ne“. Přijme úkol i v situaci, kdy by jej měl s ohledem na jiné důležité úkoly odmítnout.
 10. Příliš času stráveného na poradách: Neefektivně řízené porady, jejich délka, účast na poradách nebo jednáních, kde daný člověk není zapotřebí – to jsou velcí „žrouť“ času.
 11. Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek: Ztrátové časy může též vytvářet vzdálenost důležitých zařízení (nap. kopírka je daleko), nepořádek na stole či ve spisech (stále něco musí hledat).
 12. Zbytečné služební cesty nebo dlouhé přesuny mezi pracovišti: Někteří zaměstnanci rádi tráví čas na služebních cestách. Mnoho věcí se však dá vyřídit telefonicky nebo přes on-line technologie.
 13. Nadbytečné poskytování informací: Například zpracovávání zpráv, které již nikdo nepotřebuje či nečte. Rozesílání e-mailů (například v kopii) kolegům, kteří informaci nepotřebují.
 14. Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti: Nedůvěra nebo špatná atmosféra na pracovišti brání efektivní spolupráci, synergii a partnerství včetně efektivnímu využívání času. Nedůvěra je velmi ničivá emoce. Vedoucí zaměstnanci tomu mohou čelit správně nastaveným systémem kontroly a řízení rizik.
 15. Prokrastinace: Tendence odkládat plnění úkolů, zejména těch obtížných, na pozdější dobu, respektive na jindy (lat. Pro-crastinus = patřící zítku). Každý člověk občas odloží plnění nějakého úkolu, to je normální. Zde však jde o opakované odkládání (člověku se nechce).
 16. Perfekcionismus: Jde o nutkání splnit každý úkol perfektně – tedy ve vyšším standardu, než je požadováno. Pokud má tuto schopnost pod kontrolou, tak mu může velmi efektivně pomáhat kvalitně plnit úkoly, a to zejména tehdy, pokud jeho perfekcionismus pramení ze smyslu pro krásu (smyslu pro harmonii).
 17. Nedorozumění, komunikační šumy: V úspěšných institucích jsou způsoby komunikace pečlivě nastaveny – mimo jiné i proto, aby se snížil počet zmatků či nedorozumění v komunikaci. Taktéž se věnuje velká pozornost jasnému vymezení všech úkolů – čili aby lidé úkol či cíl pochopili, což urychluje jeho splnění.
 18. Nevládnání negativních emocí: Zatímco pozitivní emoce (například radost) může motivaci a efektivní využití času výrazně zlepšit, negativní emoce (například zlost, naštvanost, nervozita, strach, panovačnost, ublíženost, nedůvěra, popichovačnost atd.) snižují koncentraci, výkon a vedou ke ztrátám času.
 19. Stres: Některé lidi stres motivuje k vyššímu výkonu, ale pro většinu lidí je stres velmi negativní – zvyšuje se jejich nepozornost a chybovost, nemohou se soustředit, práci dělají déle, snižuje se jejich pečlivost nebo například jejich kreativita potřebná k zvládnutí práce či problémů a podobně.
 20. Další špatné návyky z hlediska času: Pokud si v sobě vypěstujeme správné návyky (například návyky vůdčích osobností dle Coveye), budeme efektivněji využívat čas. Špatné návyky vedou k časovým ztrátám.
- 16** Dostupné na: <https://mnr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/planovani-a-rizeni-casu>



3.3 Druhá charakteristika strategického přístupu: Schopnost přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost

Problematika správného rozhodování je popsána v kapitole 2.

Z hlediska prosazení rozhodnutí je potřeba mít podporu a důvěru, a to jak nadřízených, tak kolegů a podřízených. Tato zásada vychází z principu „dělat správné věci správně“¹⁷ (též nazýváno dle Druckera jako MBO – řízení podle cílů).

3.4 Třetí charakteristika strategického přístupu: Ekonomicky racionální nakládání se zdroji (veřejnými prostředky)

Zásady vyžaduje vynakládat zdroje potřebné k naplňování poslání, cílů a úkolů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat hrozby (rizika) a využívat příležitosti, dosahovat racionální úspory a neplýtvat. Důležité také je uplatňovat zásady zdravého finančního řízení, mimo jiné usilovat o racionální úspory.

3.4.1 Se zdroji zacházet hospodárně, efektivně a účelně

Vymezení pojmů „účelnost“, „efektivnost“ a „hospodárnost“ (3E)

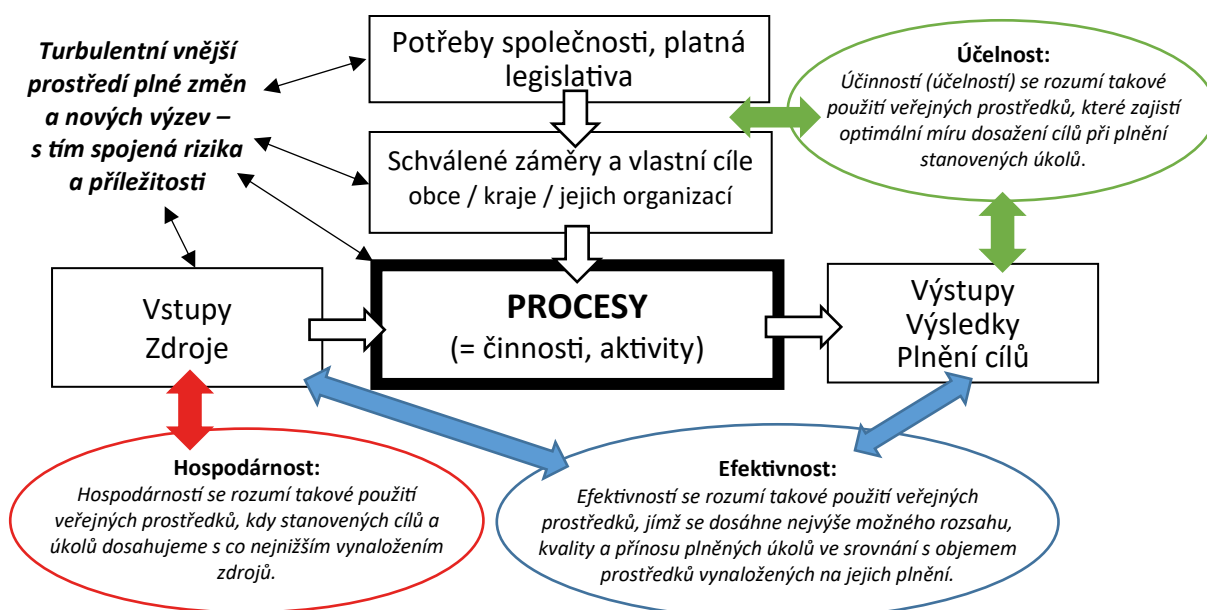
3E jsou kritéria pro nakládání s veřejnými prostředky (veřejné finance – příjmy a výdaje, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty). Následující definice jsou převzaty ze zákona o finanční kontrole. Pokud usilujeme o uplatnění efektivního řízení, jsou veřejné služby, investice a ostatní výdaje posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti:

- » **Účelnost** se rozumí takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.
- » Příklady pro účelnost: míra naplňování poslání nebo společenských potřeb nebo sdílených hodnot; míra naplňování cílů (procento plnění cílů); plánované parametry v rámci strategie ke skutečně dosaženým
- » **Efektivnost** se rozumí takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.
- » Příklady pro efektivnost: nákladová efektivnost anebo produktivita (např. náklady na kilometr dálnice); návratnost nákladů (např. návratnost investice do zateplení budovy z úspor energií)
- » **Hospodárnost** se rozumí takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.
Příklady pro hospodárnost: např. nejnižší nabídková cena; provozní náklady v průběhu životního cyklu.

¹⁷ Model je popsán například v publikaci Půček, Koppitz (2012, s. 10 – 13), dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aefc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf

Ověřování kritérií 3E se provádí v souladu se zákonem o finanční kontrole u každého nakládání s veřejnými prostředky (např. výdaj, příjem, nakládání s majetkem či jinými právy). Prověření probíhá v rámci předběžné kontroly v rámci její první fáze. Ta se provádí před vznikem závazku. V rámci této fáze se ověřuje též shoda se zákonnými předpisy. Základní vztahy mezi pojmy jsou zachyceny na následujícím obrázku, jde o zobrazení v procesním modelu. Problematika bude podrobněji popsána v samostatném nástroji ke zdravému finančnímu řízení ve vazbě na strategickou práci.

Obr. 10 Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost



Zdroj: Plaček a kol. (2020)

3.4.2 Zvládat rizika a využívat příležitosti

Problematika řízení rizik je popsána v samostatném nástroji stejně jako problematika využívání příležitostí.

3.4.3 Při nakládání se zdroji se řídit zásadami zdravého finančního řízení

Sedm zásad zdravého finančního řízení pro samosprávy (obce)

Řada ekonomů pojem „zdravé“ finance a „udržitelné“ finance považují za synonymum. Při naplňování těchto zásad je nezbytné vždy vycházet z místních možností a podmínek. Pojem „zdravé finanční řízení“ je vymezen pomocí následujících zásad. Pokud jsou tyto zásady naplňovány, pak lze hovořit o zdravém finančním řízení obcí nebo krajů. Zásady pro samosprávy shrnuje následující tabulka.

Tab. 9 Zásady zdravého finančního řízení samospráv

Č.	Název	Komentář
1	Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti	Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti. Obec či kraj by měly pracovat se schodkovým rozpočtem jen v nezbytných případech. Úvěr by měl být využíván zejména na investice (v ideálním případě návratné investice nebo ke kofinancování projektů financovaných ze zdrojů EU).
2	Index provozních úspor minimálně 10%	Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů. Výše tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10 %. Ideální hodnota se nachází v intervalu 20 – 25 %. K tomu je nezbytné každodenně usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních úspor a odstraňování všech druhů plýtvání.
3	Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce a organizace veřejného sektoru. V praxi je většina z nich částečně či plně nefunkční.
4	Minimalizace rizik bez omezení příležitostí	Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.
5	Rozpočet a strategický plán jsou propojeny	Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu. Propojení je myšleno zejména tak, že pracují se stejnými daty a vznikají souběžně (například akční plán k strategickému plánu je zpracováván a schvalován souběžně s rozpočtem).
6	Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu	Pro obec (kraj) usilovat o rovnováhu mezi (a) tím, co obec (kraj) občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím (b) co od občanů a daňových poplatníků dostává, (c) současně usilovat o to, aby tato rovnováha byla vnímána ze strany daňových poplatníků a občanů jako spravedlivá. Ve své podstatě jde o klasickou účetní zásadu „má dáti-dal“.
7	Usilovat o zvyšování místní a regionální soběstačnosti	V první řadě jde o zvyšování ekonomické soběstačnosti – čili usilovat o to, aby nedaňové příjmy obce (kraje) se zvyšovaly; důležité je přenést tento princip na založené a zřízené organizace. Dalším aspektem soběstačnosti je energetická soběstačnost.

Zdroj: Ochrana, Půček, 2012

Alternativně: Zásady zdravého finančního řízení – obecně veřejný sektor

Pojem „zdravé (udržitelné) finanční řízení“ ve veřejném sektoru je vymezen taxativně. Jsou vyjmenovány zásady, které patří do obsahu pojmu „zdravé finanční řízení“. Lze uvést, že pokud jsou tyto zásady naplňovány, pak lze hovořit o zdravém finančním řízení. Zásady jsou popsány v následující tabulce.

Tab. 10 Zásady zdravého finančního řízení – obecně veřejný sektor

Č.	Název	Komentář
1	Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti (vyvažování toho, co je oprávněné získat pomocí dluhu)	Nejde o to zadlužování zakázat, ale správně nastavit, kdy je to účelné respektive odůvodnitelné. Pro některé instituce ve veřejné správě (např. pro příspěvkové organizace) je tato zásada nepoužitelná – nemohou se totiž zadlužovat (stát a samosprávy však ano).
2	Vztah k investicím a majetku – chovat se jako řádní hospodáři	Prakticky každá instituce ve veřejné správě má majetek nebo jej má ve správě. K majetku i k investicím do majetku je nutné se chovat jako řádný hospodář – provádět údržbu, opravy, dle potřeby též modernizaci.
3	Neplýtvat veřejnými prostředky: účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	Je nutné vytvořit systém řízení (vnitřní kontrolní systém) podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce veřejného sektoru (nařizuje to zákon o finanční kontrole). V praxi je část z nich částečně či plně nefunkční. Je nutné zaměstnance motivovat k tomu, aby neplýtvali a motivovat je k odhalování plýtvání.
4	Zvládání rizik (bdělost, ostražitost) bez omezení příležitostí	V Baťově systému řízení, který může být pro řízení rizik a využívání příležitostí inspirací, se nemluví o „rizicích“, ale o řešení problémů, o bdělosti či ostražitosti při rozhodování a vykonávání každé činnosti. Stejný přístup se používá v japonských systémech řízení (například TPS). Je kladen velký důraz na prevenci rizik, jejich včasné odhalování a hodnocení. V české veřejné správě jsou někteří vedoucí zaměstnanci již natolik „strnulí“, že každou příležitost chápou jako riziko a každého podřízeného, který riziko nahlásí, vidí jako problémovou osobu, která jim přiděluje práci.
5	Rozpočtování (i hospodaření) je orientováno na dosahování cílů (společenských potřeb)	Mnoho veřejných strategií (na úrovni státu i samospráv) je schvalováno bez jasné vazby na rozpočet. Mimo jiné se to stává proto, že tvůrci strategie mají obavy, že pokud by ve vazbě na strategii přiznali reálné výdaje, které bude strategie potřebovat, nebyla by strategie schválena. Ve veřejném sektoru se často používá institucionální financování – podnětem pro financování není reálná potřeba (ve vazbě na cíle či výkony instituce), ale existence dané instituce. Často se pracuje s přírůstkovým rozpočtováním (rozpočet je zvýšen či snížen o stanovené procento), místo aby se používalo výkonové či cílově orientované rozpočtování.



Č.	Název	Komentář
6	Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) veřejné správy a příjmy rozpočtu (daněmi)	Na úrovni celé veřejné správy jde o rovnováhu mezi rozsahem (a kvalitou) veřejného sektoru na straně jedné a mezi výší daní na straně druhé. Na úrovni obce jde o vyvažování veřejných investic a služeb na straně jedné a cenou za tyto služby na straně druhé. Pravidlo lze uplatnit i pro konkrétní instituci, například příspěvkovou organizaci. Je třeba udržovat rovnováhu také ve vazbě na externality.
7	Usilovat o zvyšování soběstačnosti (zvyšování nedaňových příjmů – příjmů z vlastní činnosti)	Rozhodující příjmy pro stát a samosprávy jsou daňové příjmy. Přesto by měly samosprávy (ale také stát) i jejich organizace usilovat o zvyšování vlastních příjmů všude tam, kde je to účelné. Mezi příjmy z vlastní činnosti patří zejména příjmy za zpoplatněné služby (jako je příjem z reklam) a příjmy, které souvisí s užíváním či pronájmem majetku, výnosy z finančního majetku.
8	Odpovědnost (včetně dopadů, externalit), průkaznost, transparentnost a kontrola	Nést odpovědnost včetně odpovědnosti za nepříznivé nežádoucí důsledky patří k důležitým zásadám, stejně jako průkaznost, transparentnost a součinnost při kontrolách.
9	Spravedlnost vůči zaměstnancům, dodavatelům klíčových hráčům, společnosti	Každá instituce ve veřejném sektoru by měla fungovat tak, aby byla schopna včas a v adekvátní výši hradit své finanční závazky, aby byla spravedlivá v odměňování vůči zaměstnancům a férová vůči svým dodavatelům, dalším klíčovými hráčům a společnosti.

Zdroj: autor

Problematika je podrobněji popsána v samostatném nástroji ke zdravému finančnímu řízení ve vazbě na strategickou práci.

3.4.4 Problematika úspor a plýtvání

V dnešní době bude řada strategií obcí a krajů zaměřena také na úspory¹⁸. Začneme pojmem „plýtvání“, i když řada politiků i vedoucích zaměstnanců je přesvědčena, že se toto týká veřejné správy (zejména té centrální), ale rozhodně ne jejich obce či kraje.

Plýtváním ve veřejné správě se rozumí takové nakládání s veřejnými zdroji, které porušuje principy hospodárného, efektivního a účelného nakládání s veřejnými zdroji. Důsledkem je vyšší vynaložení veřejných zdrojů, nežli odpovídá optimu. Jestliže odhalujeme plýtvání a hledáme způsoby, jak je eliminovat, pak pro účinnost této eliminace používáme pojem „úspory ve veřejném sektoru“.

¹⁸ Problematice řízení úspor se podrobně věnuje publikace Ochrana – Půček (2012) „Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejném sektoru“.



„Úspory ve veřejné správě“ lze vymezit jako dodatečné zdroje, které byly (budou) získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji. Úspory jsou výsledkem racionalizačního postupu či opatření, které vede k vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při plnění stanoveného cíle.

V rámci tohoto textu považujeme za **efektivní řízení úspor** takové řízení, kdy jsou dosahovány stanovené cíle (přičemž jsou tyto cíle kromě realizace poslání zaměřeny na snižování nákladů) a vynaložené zdroje jsou použity ekonomicky racionálně (účelně, efektivně, hospodárně).

Efektivní řízení úspor je zaměřeno:

- (1) Na dosahování racionálních úspor, tedy na (a) účelné („chytré“) škrty, (b) odstraňování plýtvání, (c) inovace a zlepšování zaměřené na úspory, (d) ostatní úspory. Přitom jsou veřejné služby, veřejné investice a ostatní veřejné výdaje optimalizovány z hlediska nákladů a posuzovány z hlediska jejich účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti. Je hodnocen dopad (vliv) úspory na místo (investici, veřejnou službu, proces či aktivitu), kde byla úspora realizována současně s ohledem na celek. Tedy, aby úspora na jednom místě nevyvolala mnohem vyšší náklady v rámci posuzovaného systému jinde.
- (2) Na vytváření kompetencí a kultury organizace, která je „štíhlá“, umožňuje odstraňovat všechny druhy plýtvání a dosahovat efektivní úspory. S obdobným přístupem se setkáváme i u Baťova systému řízení. Je zřejmě dobře srozumitelné, že opakem efektivního řízení úspor je „neefektivní“ řízení úspor.

Při **„neefektivním“ řízení úspor** není kladen důraz na účelnost, ale zejména a na prvním místě jen na hospodárnost. Neřeší se negativní vliv úspor, takže relativně malá úspora na jednom místě může vyvolat vyšší náklady než dosažená úspora jinde. Není vytvářen takový systém řízení, který podporuje „štíhlou“ organizaci a kultura organizace není na úspory zaměřena.

Nejdůležitějším klasifikačním kritériem úspor je **hledisko ekonomické racionality**. Podle něj rozlišujeme dva základní druhy úspor, a to (1) racionální úsporu a (2) „neracionální“ úsporu. Z ekonomického hlediska může **racionální úspora** vznikat třemi základními způsoby – nalezením úspor cestou vyšší hospodárnosti, formou vyšší efektivnosti a vyšší účelnosti (účinnosti) použitých zdrojů. Ve všech případech platí, že provedená **úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady**, které by převýšily původně plánované náklady (**neracionální úspora**).

Problematika je podrobněji popsána v samostatném nástroji ke zdravému finančnímu řízení ve vazbě na strategickou práci.

3.5 Čtvrtá charakteristika strategického přístupu: Dosahovat stanovené cíle v souladu s předpisy a morálními hodnotami.

Tato zásada vyžaduje stanovovat a dosahovat cíle v souladu s předpisy, potřebami společnosti a morálními hodnotami. Současně by měly dosažené výsledky odpovídat stanoveným cílům. Obdobně to platí u stanovených úkolů. Cíl je možné obecně vymezit jako očekávaný stav, který chceme dosáhnout. Úkoly a cíle ve veřejné správě vyplývají:

- » z veřejných politik (zde jsou často schvalovány cíle) – jsou schváleny
 - » na úrovni státu vládou
 - » na úrovni krajů jde například o program rozvoje kraje (strategický plán kraje) a schvaluje jej zastupitelstvo
 - » na úrovni obcí jde například o program rozvoje obce (strategický plán obce) a schvaluje jej zastupitelstvo
- » z platné legislativy (zejména zákony, ale také nařízení, vyhlášky a podobné předpisy)
- » z usnesení daného orgánu (nesmí být v rozporu s legislativou):
 - » například pro ministerstva a vládní úřady z usnesení vlády
 - » pro obec či kraj z usnesení zastupitelstva či rady
- » ze zřizovací listiny pro konkrétní instituci (např. u příspěvkové organizace), vnitřními předpisy a vedoucím zaměstnancem, který je oprávněn úkol uložit.

Jak se liší cíle a úkoly?

Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout. Je to tedy popis budoucího stavu. Cíle mohou být dlouhodobé (např. několikaleté nebo strategické) nebo i velmi krátkodobé (např. cíl na daný den). Ke splnění dlouhodobého cíle je potřeba dosáhnout celou řadu dílčích cílů. K dosažení dílčího cíle vede obvykle splnění několika nebo i mnoha jednotlivých **úkolů**. I úkol může být dlouhodobý, ale obvykle mají úkoly spíše operativní (každodenní, rutinní) povahu. V tomto smyslu je úkol možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno. Samozřejmě se úkoly vykonávají za určitým účelem, tedy úkol má být splněn. Úkoly mohou být rutinní (dané například popisem práce, plynoucí z organizačního řádu dané instituce) nebo mohou být jednorázové (zadané například na poradě) nebo mohou být součástí konkrétního projektu. I pro vymezení úkolů je možné použít pravidlo SMARTi¹⁹.

19 Cíle mají být „**SMARTi**“ (charakteristiky správně nastavených cílů): jasně definované (Specific); měřitelné (Measurable); akceptovatelné klíčovými hráči včetně odpovědností (Acceptable); realistické, splnitelné, ale ambiciózní (Realistic); termínované (Timed); integrované s ostatními cíli (Integrated).

Tab. 11 Porovnání pojmu cíl a úkol

	Cíle	Úkoly
Vymezení	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout	Úkol je možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno.
Časové hledisko	Cíl je budoucí stav	Úkol je aktivita řešená v přítomnosti nebo v blízké budoucnosti.
Povaha	Strategický i operativní charakter	Obvykle operativní charakter
Příklad členění	Strategické / dílčí nebo každodenní	Rutinní (opakované) / jednorázové
Řízení	Cílové řízení (cílově orientované řízení, řízení podle cílů)	Úkolové řízení (task management)
Vymezování	Například SMARTi	Například SMARTi
Koordinace	Například stanovování priorit, delegování, vedení a motivace	Například stanovování priorit, delegování, vedení a motivace

Zdroj: autor

Chybně nastavené cíle nebo vymezené úkoly – velké časové ztráty

Chybně nastavení cílů znamená vyplývat mnoho času a zdrojů na nesprávně stanovený cíl. V podnikatelském sektoru vedou chybné cíle k velkým ztrátám (jak finančním, tak časovým). Ve veřejném sektoru však chybně nastavené cíle politiků či vedoucích úředníků zaplatí daňový poplatníci. Navíc se někteří politici či úředníci jasně měřitelným cílům vyhýbají, aby se nemohlo zjistit, že řídí svoji instituci neefektivně. **Úkoly** mají obvykle operativní charakter, takže **chybně nastavené nebo vymezené úkoly** snižují efektivitu práce, prodlužují lhůty, zvyšují náklady. Chybně nastavené úkoly tak „odskáčou“ většinou podřízení nebo kolegové neschopného vedoucího – práce se například musí provést znovu, přerušit, opravit a podobně. Úkoly se velmi často přidělují prostřednictvím porad.

Kde najít více informací

Každý cíl by měl být jasně vymezen a měly by k němu být stanoveny měřitelné ukazatele. Ukazatelům též můžeme říkat cílové hodnoty, indikátory nebo měřítka. Problematika vymezení cílů a tvorba soustavy indikátorů je dostatečně popsána v **Metodice přípravy veřejných strategií**.²⁰ K dispozici jsou též vhodné šablony. Obce mohou též využít **portál pro tvorbu programu rozvoje obce**.²¹ Na cíle a indikátory v konkrétních veřejných strategiích je možné se podívat do **Databáze veřejných strategií**.²²

20 Dostupná z: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

21 Dostupné z: <https://www.obcepro.cz/>

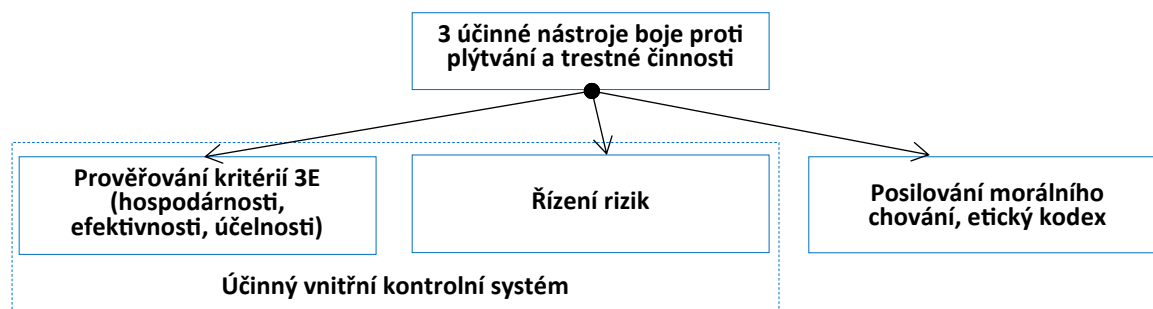
22 Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

4. Vybraná doporučení (omezení)

Je třeba brát v úvahu, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry – vždy je třeba brát v úvahu konkrétní situaci a místní podmínky. Naučit se správně rozhodovat a uplatňovat strategický přístup lze zejména „učení se praxí“ – je to třeba v praxi zkusit a učit se z vlastních chyb, z vlastní zkušenosti. Je třeba brát též v úvahu:

- (1) Při uplatňování strategického přístupu a kritérií správného rozhodování je kladen velký **důraz na morální aspekt**. Vyjasnění si toho, co člověk považuje za morální a co je dle jeho názoru nemorální je naprosto zásadní. Tento text (viz část 2.6) nabízí pohled na morálku, který by měl strategické práci odpovídat. Je třeba též uvést, že problematika morálky je důležitá nejen z hlediska uplatňování strategického přístupu, ale obecně též z hlediska **boje proti plýtvání nebo trestné činnosti** (například korupci, podvodům). Lze říci, že na úrovni konkrétní instituce existují tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti. Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením je řízení rizik (a využívání příležitostí). Třetím nástrojem je morální chování všech zapojených lidí, respektive posilování morálních aspektů v prováděných činnostech (např. etické kodexy a jejich dodržování; vymezení toho jak morálku chápat; vedoucí zaměstnanci jdou příkladem a podobně).

Obr. 11 Tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti



Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

- (2) Klíčovým vstupem pro strategickou práci a správné rozhodování jsou též **relevantní a pravdivá data**. Dnešní společnost je plná dezinformací a někdy může být obtížné dezinformace od pravdy odlišit. Je třeba brát v úvahu, že pravda je v první řadě logická (přirozená, je bez trhlin a srozumitelná), žel v mnoha případech je skrytá. Navíc řada lidí nemá problém lhát, slíbit cokoli, podvádět, pomlouvat, zkreslovat skutečnosti a podobně.
- (3) Při strategické práci a správném rozhodování též hraje velkou roli faktor času, obvykle jej je nedostatek. Důležitou dovedností je efektivní využívání času.

- (4) Problematika tvorby strategií je dostatečně popsána v **Metodice přípravy veřejných strategií**.²³ Na konkrétní strategii je možné se podívat do **Databáze veřejných strategií**.²⁴ Databáze má řadu užitečných funkcí – například můžete využít elektronickou verzi metodiky přípravy veřejných strategií, lze provést porovnání dvou strategií, můžete využít pro vizualizaci vazeb mezi strategiemi jednotlivých ministerstev strategické mapy²⁵ a podobně. Obce mohou využít **portál pro tvorbu programu rozvoje obce**.²⁶ Z metodického hlediska je v ČR pro tvorbu strategií poskytována dostatečná metodická podpora.

23 Dostupná z: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

24 Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

25 Dostupná z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/strategicke-mapy-ministerstva>

26 Dostupné z: <https://www.obcepro.cz/>

5. Závěr

Rozhodování je velmi náročná činnost, která by vždy měla zahrnovat posloupnost tří fází: „analýzu → rozhodování → implementaci“. Analýza nám má pomoci identifikovat a vyhodnotit všechny dostupné varianty pro rozhodnutí. Rozhodování by mělo vést k výběru správného rozhodnutí, které pak ve třetí fázi uskutečníme. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli (posláním) a současně (b) soulad s platnými předpisy a (c) soulad s etikou činnosti (morálkou). Nesprávná rozhodnutí jsou projevem manažerského selhání (viz část 2.6). Současně platí, že správné rozhodování je jednou ze čtyř charakteristik strategického přístupu.

Strategický přístup je možné vymezit pomocí čtyř podmínek (rysů, charakteristik). **Prvním rysem strategického přístupu** je znalost prováděných činností, místních podmínek a potřebných souvislostí. Jednoduše řečeno, rozumět práci včetně nutného kontextu a být schopen ji též vysvětlit ostatním. K tomu se řadí též mít potřebné schopnosti a dovednosti pro provádění práce. Netýká se to jen politiků, ale všech úředníků či zaměstnanců města.

Druhým rysem strategického přístupu je **správnost rozhodnutí** a schopnost je prosadit. Úspěšný management usiluje o přijímání „správných“ rozhodnutí. Z hlediska prosazení správných rozhodnutí to znamená mít či získat pro ně podporu či důvěru.

Třetím rysem strategického přístupu je **ekonomicky racionální alokace zdrojů**. Za takovou alokaci se považuje užití disponibilních zdrojů v souladu s kritérii 3E. Úspěšná instituce vynakládá zdroje potřebné k realizaci cílů a úkolů hospodárně, efektivně a účelně. To znamená, že neplýtvá (je schopná dosahovat racionální úspory), je odolná proti korupci a podvodům. Neracionální nakládání se zdroji je příznakem plýtvání a projevem manažerského selhání. Tato podmínka zahrnuje také vztah k majetku.

Čtvrtým rysem strategického přístupu je, že instituce umí patřičně **stanovit a dosahovat cíle** (naplňovat poslání a společenskou potřebu). Pro adekvátně stanovené cíle je charakteristické, že tyto jsou v souladu s předpisy (právní předpisy, vnitřní předpisy, smluvní vztahy atd.), morálními hodnotami a jsou společensky potřebné. Předpokladem úspěšného dosažení cílů je schopnost průběžně monitorovat dosahování cílů a na základě zpětné vazby přijímat odpovídající opatření ke splnění cílů. Také při práci s cíli může ze strany obce / města docházet k manažerskému selhání. Tak například tehdy, když jsou cíle nesprávně navrženy²⁷.

Nástroj (tento text a video přednáška) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“²⁸. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

²⁷ Pokud odborní i ostatní zaměstnanci mají poslouchat (plnit) pokyny, úkoly či usilovat o plnění cílů, musí vedení obce / města zajistit to, aby zaměstnanci pokynům, úkolům či cílům skutečně rozuměli. Tedy, aby je chápali, znali jejich smysl, mohli se s nimi ztotožnit.

²⁸ Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace – Rozhodování a strategický přístup

Příloha č. 2: Video přednáška – Rozhodování a strategický přístup

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Rozhodování a strategický přístup](#).





Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing as.
- ARMSTRONG, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- BOGUSZAK, J., ČAPEK, J., & GERLOCH, A. (2003). *Teorie práva*. Praha: ASPI Publishing
- BRYSON, J.M., (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: Jossey-Bass.
- CEPIKU, D., CORVO, L. AND BONOMI SAVIGNON, A. (2010) Exploring Strategic Management in Italian Ministries: A Two-year Longitudinal Cluster Analysis, paper presented at the EGPA Conference, Toulouse, France.
- COVEY, S. R. (1989) *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma
- COVEY, S. R. (2005) *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press
- DELARUE, A., SPANHOVE, J. (2010) Towards More Accountability and Improved Performance – Business Case: Strategic Planning and Performance Measurement at the Flemish Department of Public Governanc, paper presented at the EGPA Conference, Toulouse.
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2008) *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press
- DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. (2006) *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Management Press
- GOLDRATT, E. M. (1999). *Kritický řetěz*. Praha: InterQuality
- GOLDRATT, E. M., COX J. (2001) *Cíl: proces trvalého zlepšování*, Praha: InterQuality.
- GOLDSMITH, A. A. (1997) Private-sector Experience with Strategic Management: Cautionary Tales for Public Administration, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 63, no. 1, pp. 25-40
- HAVRÁNEK J. a kol. (2008) *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o.
- HORVÁTH, PARTNER (2002) *Balanced Scorecard v praxi*, Prague: Profess Consulting s. r. o.
- HUGHES, O.E. (2003) *Public Management and Administration: An Introduction*, New York: Palgrave MacMillan.
- HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M. a kol. (2006) *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>
- ISO 9004 (2015) *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut
- KAPLAN, N., NORTON, D. P. (2006) *Alignment – Systémové vyladění organizace*. Praha Management Press
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Prague: Management Press, 2005.
- KOTTER, J. P. (2000) *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- LIKER, J. K. (2007). *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Management press
- LINARD, K. AND FLEMING, C. (2008) Linking Corporate Vision and KPIs in a Balanced Scorecard for Public Sector Agencies
- MALLYA, T. (2007) *Základy strategického řízení a rozhodování*, Prague: Grada Publishing.
- MEIER, D. P., & LIKER, J. K. (2005). *Toyota talent*. McGraw-Hill, New York
- MIKE, R. (2017). *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Grada Publishing as.
- MMR (2018) *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>
- MVČR (2020) *Model CAF verze 2020*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR
- NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY (2016): Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně. Praha. NSPK 36 s. <http://www.npj.cz/images/soubory/publikace/101.pdf>



- NEMEC, J., PLAČEK M., PŮČEK M., J., OCHRANA, F. (2020) *Budgeting and Public Finance*. In Farazmand A. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, 2020.
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer.
- OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK. *Veřejná správa*. (2015) Brno: ESF, Masarykova universita
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn. Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J. a kol. (2019) *Metodologie a řízení výzkumu v muzeu*. Praha: NZM
- PLAČEK, M., OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., & NEMEC, J. (2020). *Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature.
- PŮČEK Milan Jan, KRÁPEK Milan, MISIAČEK Radim (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature
- PŮČEK, M., J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí – část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M., ŠPAČEK, D. (2014) Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 41 E/2014. p. 146-169.
- PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- PŮČEK, Milan Jan., KRÁPEK, Milan (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- PŮČEK M. J., PÁLENÍKOVÁ M. (2022) *Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí)*. Brno: Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakult
- SENGE, P. M. (2009) *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press
- STRNADEL Š., PŮČEK M. J., MISIAČEK R., KRÁPEK M. (2022) *Komunikace, participace a marketing strategií a projektů*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- ŠUSTA, M. (2015) *Průvodce systémovým myšlením*. Praha: Proverbs. a.s.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. (2013) *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2009) *Moderní management v teorii a praxi*, Prague: Management Press.

Zákony: Zákon o finanční kontrole, Trestní zákoník

Závěrečné práce studentů Ambis (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Beranová, Brošová, Brůžková, Jandová, Klogner, Heijting, Chumlenová, Juhászová, Kohut, Menčíková, Nováková, Pagáčová, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Uhrová, Valdová, Zamrzlová, Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.

