

NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI

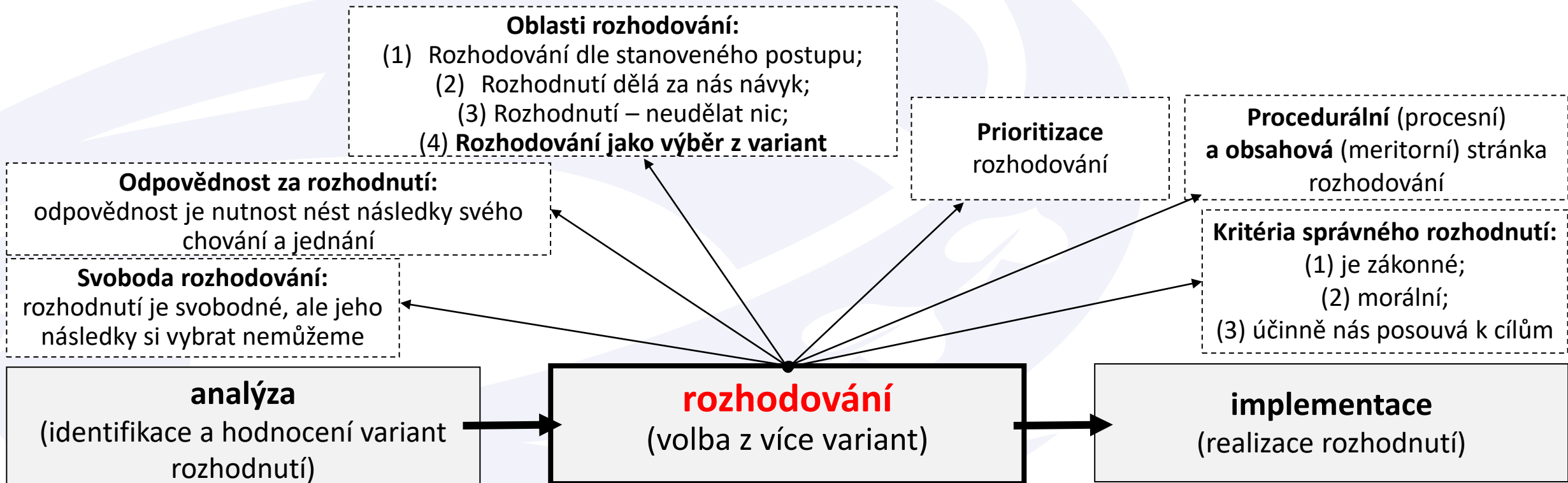
ROZHODOVÁNÍ A STRATEGICKÝ PŘÍSTUP

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Témata k problematice rozhodování



Prioritizace rozhodnutí – z hlediska důležitosti

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

- **Strategické rozhodování (klíčové, 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, strategická práce je úspěšná.

Další členění – dle přístupu k de/centralizaci rozhodování. Z hlediska platnosti: jednorázová / opakovaná / trvalá



Procedurální a obsahová stránka rozhodování

Obsahová / procedurální stránka rozhodování.

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

- 1) není žádná procedura stanovena,
- 2) v dalších stanovena je, ale jde jen o doporučení,
- 3) 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.



Oblasti rozhodování – kdy při strategické práci rozhodujeme?

(1) Rozhodování dle stanoveného postupu:

Například dle zákona, dle vnitřního předpisu. Rozhodování spočívá v tom, zda se dodrží či nedodrží stanovený postup. Pokud se rozhodneme postup porušit, musíme nést odpovědnost za následky našeho rozhodnutí (např. porušíme postupy vnitřní kontroly dle zákona o finanční kontrole - hrozí nám náhrada škody).

(2) Rozhodnutí dělá za nás návyk:

Co jsme zvyklí jíst, jak se oblékáme, jak se chováme k jiným lidem, jak mluvíme a podobně. Např. pokud se ke spolupracovníkům chováme hrubě, neochotně, pomlouváme je, dáváme průchod negativním emocím – může to vést k velmi dusnému prostředí na pracovišti, což snižuje pracovní výkon, pracovní koncentraci, naši motivaci, zvyšuje chybovost atd.

**Oblasti rozhodování –
kdy rozhodujeme?**
(rozhodování, které každý
člověk denně dělá)

(3) Rozhodnutí – neudělat nic:

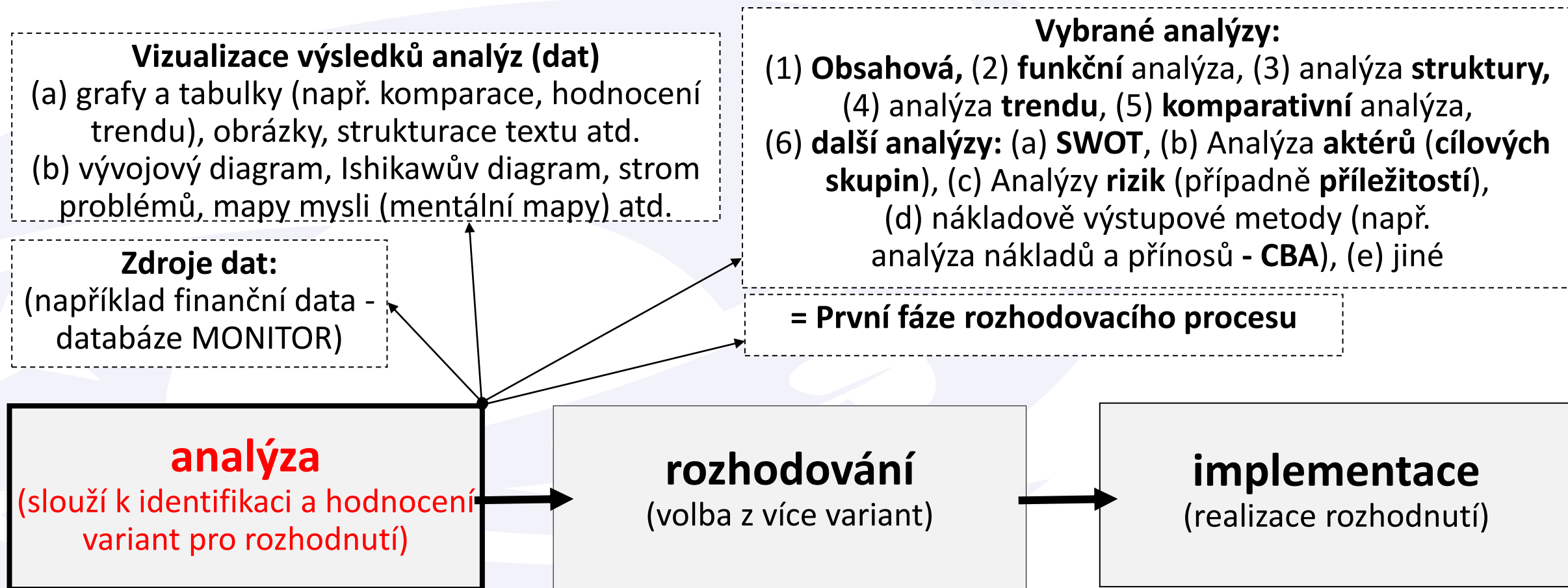
Část rozhodnutí, za nás vykoná naše vlastní lenost, únava, nepozornost nebo strach z rozhodování – v dané věci jsme se mohli rozhodnout jinak, ale zvolili jsme nulovou variantu, tedy neudělat nic. I „neudělat nic“ je rozhodnutí, pokud jsme měli jinou možnost volby.

(4) Rozhodování jako výběr z variant:

Poslední skupinu tvoří ostatní rozhodování, kdy jsme si rozhodování vědomi a varianty se skutečně snažíme rozpoznat, analyzovat a zvažovat. A díky tomu nebo své zkušenosti (intuici) vybereme správnou variantu. Naučit se přijímat správná rozhodnutí je klíčovou dovedností každého lídra, respektive úspěšných lidí.



Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu



Kritéria správného rozhodování

Správné rozhodnutí:

1. Je morální – respektuje následující tři faktory
 - (a) Jsme připraveni nést za rozhodnutí plnou odpovědnost.
 - (b) Respektujeme platná závazná pravidla (zákony, vnitřní předpisy, smlouvy a podobně)
 - (c) Vědomě (úmyslně) neškodíme jiným lidem, společnosti nebo přírodě
2. Je v souladu se zákony (legislativou), vnitřními předpisy, uzavřenými smlouvami
3. Účinně nás posouvá k dosažení cílů

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 (dále vnitřními předpisy, uzavřenými smlouvami a podobně).
Nalezení nejlepší varianty	Vybíráme optimální (resp. nejvhodnější) variantu s ohledem na stanovený cíl, omezující podmínky a hodnotící kritéria.



Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí

Manažerské selhání lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (chybné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí. 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.



Příčiny (faktory) manažerského selhání při strategické práci

Příčiny (faktory) manažerského selhání mohou být různé a často se prolíná více faktorů, například:

1. **Faktor zdrojů.** Zdroje (finanční, lidské atd.) jsou vždy vzácné a obvykle významně omezené.
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.
4. **Časový faktor.** Další příčinou 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.).



Příčiny (faktory) manažerského selhání při strategické práci

- 6. Faktor nedostatku znalostí, dovedností, schopností nebo zkušeností.** Příčinou může být skutečnost, že rozhodovatel nebo osoby, které mu varianty rozhodnutí připravují, nemají dostatečné 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.
- 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.
- 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).**
- 10. Další relevantní příčiny.**



Co je strategický přístup



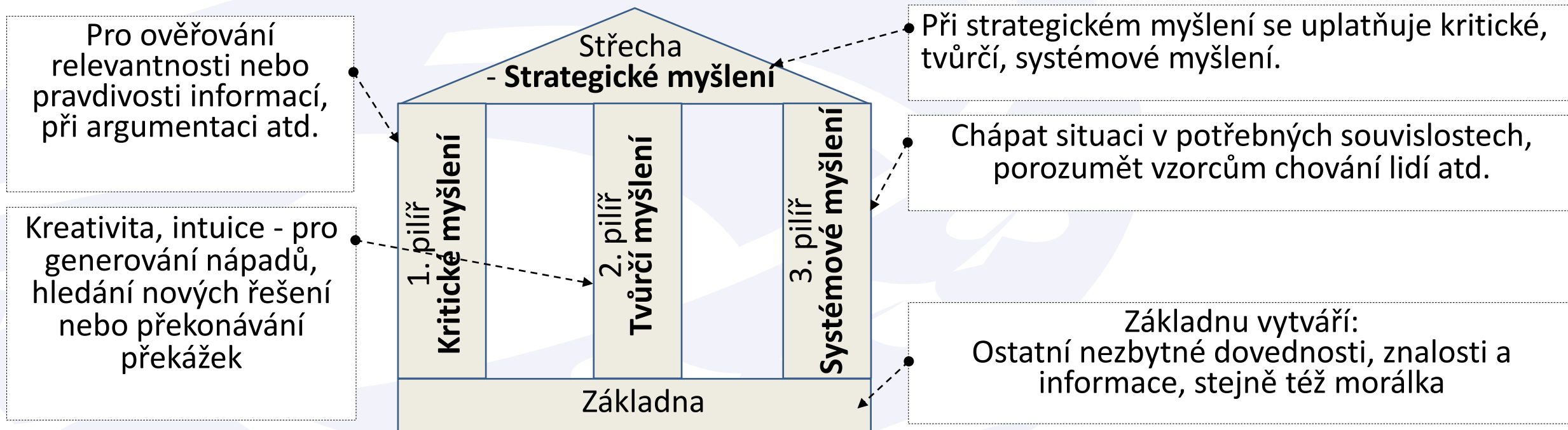
Co je strategický přístup

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.



Strategický přístup - Znalost prováděných činností, místních podmínek a potřebných souvislostí. Mít dovednosti a schopnosti

Mimo jiné využívat kritické + tvůrčí + systémové myšlení



Mimo jiné efektivní využívání času



Strategický přístup - Schopnost přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost

Správné rozhodnutí:

1. Je morální – respektuje následující tři faktory
 - (a) Jsme připraveni nést za rozhodnutí plnou odpovědnost.
 - (b) Respektujeme platná závazná pravidla (zákony, vnitřní předpisy, smlouvy a podobně)
 - (c) Vědomě (úmyslně) neškodíme jiným lidem, společnosti nebo přírodě
2. Je v souladu se zákony (legislativou), vnitřními předpisy, uzavřenými smlouvami
3. Účinně nás posouvá k dosažení cílů



Strategický přístup - Ekonomicky racionální nakládání se zdroji (veřejnými prostředky)

Zásada vyžaduje

- Vynakládat zdroje potřebné k naplňování poslání, cílů a úkolů **hospodárně, efektivně a účelně** (ekonomicky racionální alokace zdrojů).
- Zvládat hrozby (**rizika**) a využívat **příležitosti**.
- **Dosahovat racionální úspory a neplýtvat**.
- Důležité také je uplatňovat **zásady zdravého finančního řízení**.

3 účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti

Prověřování kritérií 3E
(hospodárnosti, efektivnosti,
účelnosti)

Řízení rizik

Posilování morálního chování

Účinný vnitřní kontrolní systém



Strategický přístup - Dosahovat stanovené cíle v souladu s předpisy a morálními hodnotami

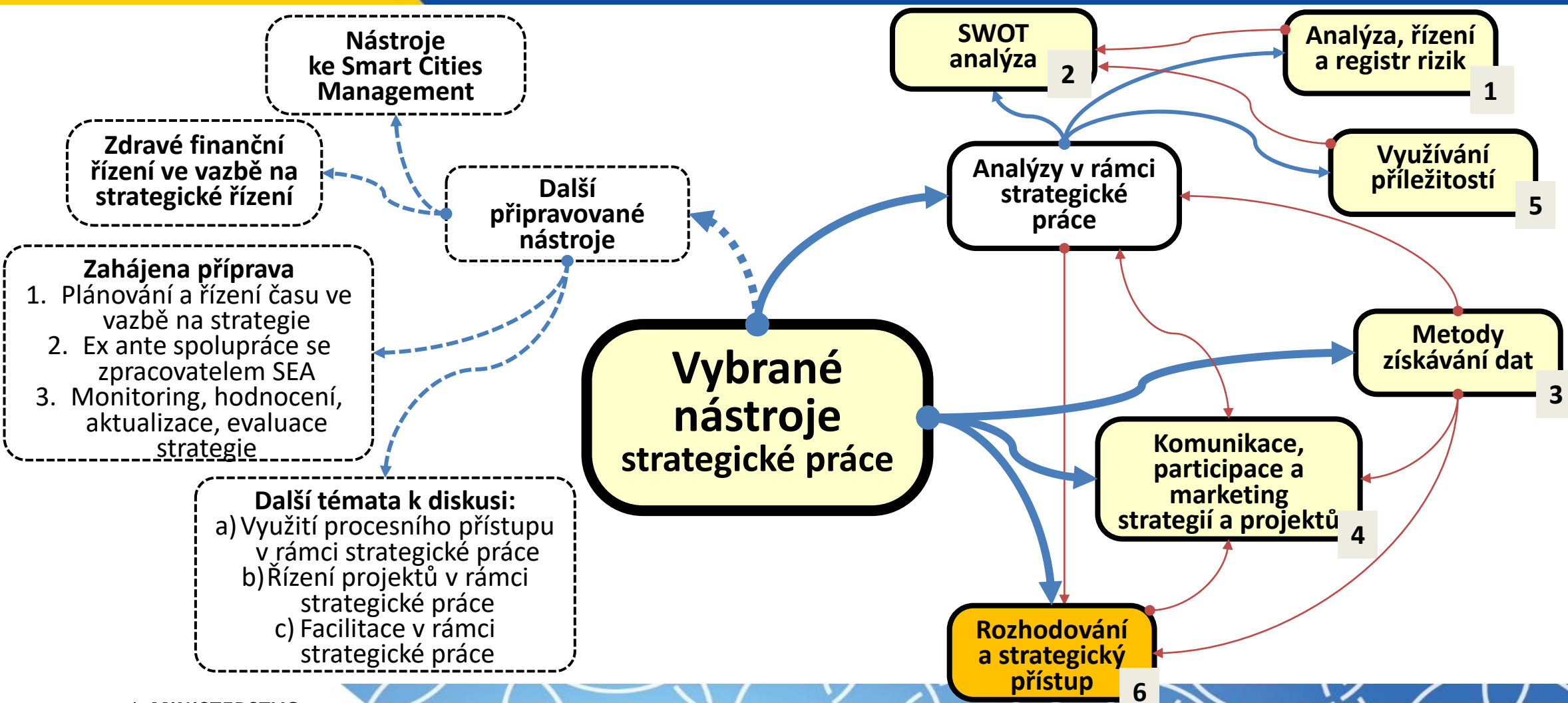
Zásada vyžaduje stanovovat a dosahovat cíle v souladu s předpisy, potřebami společnosti a morálními hodnotami.

Současně by měly dosažené výsledky odpovídat stanoveným cílům.

Obdobně to platí u stanovených úkolů.



Závěrečné poznámky - vazba na nástroje v rámci projektu



**Děkuji za pozornost
a přeji vše dobré**

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.

