

## METODY VYUŽÍVANÉ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V RESORTU OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY

### THE METHODS FOR PROBLEM SOLVING IN THE MINISTRY OF DEFENCE OF THE CZECH REPUBLIC

*Monika Grasseová-Motyčková,<sup>a</sup> Eva Štěpánková<sup>b</sup>*

#### Abstrakt

V článku jsou prezentovány dílčí závěry resortního šetření na téma „Řešení problémů v resortu obrany v České republice“. Jsou popsána teoretická východiska řešení oblasti - typy problémů, fáze rozhodovacího procesu, respektive účel aplikace metod a využitelné metody pro řešení problémů. Následně je uvedena metodika realizovaného dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů a zjištěné výsledky. V závěru článku jsou autorkami definovaná doporučení pro aplikaci metod při řešení problémů v resortu obrany ČR.

#### Abstract

In the paper the selected findings of the survey “Decision problems solving in the Ministry of Defence of the Czech Republic” are presented. The theoretical basis of the solved area is summarized - decision problems types, decision making process steps, purpose of the methods application and used methods of problems solving. Afterwards the methodology of the realized questionnaire survey, semi-structured interviews and the results revealed are described. In the end, the recommendations for the application of the methods of problems solving in the department of the defence of CR are defined by the authors.

#### Poděkování

Text vznikl v rámci řešení záměru rozvoje organizace *Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v resortu obrany České republiky* realizovaného na FEM UO v letech 2011-2015, projekt PROGRAM2011.

---

<sup>a</sup> Department of Management, University of Defence. Brno, Czech Republic. E-mail: [monika.motyckova@unob.cz](mailto:monika.motyckova@unob.cz).

<sup>b</sup> Department of Management, University of Defence. Brno, Czech Republic. E-mail: [eva.stepankova@unob.cz](mailto:eva.stepankova@unob.cz).

### **Klíčová slova**

Metody řešení problémů; účel metod; rozhodování; rozhodovací proces; resort obrany; dotazníkové šetření.

### **Keywords**

Methods of problem solving; Purpose of methods; Decision making; Decision making process; Department of Defence; Questionnaire survey.

### **Úvod**

V souladu s řešením záměru rozvoje organizace (ZRO) s názvem *Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v resortu obrany České republiky* je článek zaměřen na rozvoj metod, metodik a heuristik (MMH) pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v prostředí resortu obrany ČR. Záměrem rozvoje MMH bylo jednoznačné nastavení účelu jejich použití v identifikovaných fázích procesu řešení nestrukturovaných problémů a definování zásad a postupu jejich využití v resortu obrany. Důvodem řešení této oblasti je snaha o zvýšení kvality rozhodování a přípravy vojenských profesionálů při řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů.

K získání primárních dat byla využita dotazníková šetření a polostrukturované rozhovory, obojí pak realizováno s rozhodovateli v resortu obrany ČR. S využitím uvedených nástrojů byla zjišťována současná úroveň řešení rozhodovacích problémů v resortu obrany ČR. Strukturovaný dotazník byl zaměřen na následující oblasti: typy nestrukturovaných problémů řešených v resortu, průběh jednotlivých fází rozhodovacího procesu, bariéry rozhodování, se kterými se řešitelé problémů setkávají, míra aplikace metod při řešení problémů, účel využití metod.

Kvantitativní výzkum byl realizován v období červen-říjen 2012, celkem bylo analyzováno 135 dotazníků. Zjištěné výsledky byly verifikovány polostrukturovanými rozhovory, zaměřenými na: problémy řešené v resortu obrany, využívané MMH, bariéry rozhodování, fáze řešení problémů a využívání intuice při rozhodování. Rozhovory byly provedeny s 19 respondenty v období květen-červen 2015.

Jedním z dílčích cílů popsaného ZRO byla identifikace a vyhodnocení následujících výzkumných otázek:

- K jakému účelu se nejčastěji používají MMH?
- Jaké konkrétní metody rozhodování a řešení problémů jsou příslušníky resortu využívány?

Analýza, vyhodnocení a prezentace výsledků uvedených dvou oblastí je předmětem příspěvku.

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Dichotomické členění rozhodovacích problémů na dobře strukturované a špatně strukturované (nestrukturované) z hlediska jejich složitosti, možnosti definování a algoritmizace, představuje jednu ze základních klasifikací.<sup>1</sup> Špatně strukturované problémy jsou výstižně charakterizovány např. v dokumentu AJP-5, a to jako komplexní, dynamicky se vyvíjející problémy, které je obtížné vyřešit. Oproti semistrukturovaným a dobře strukturovaným se v případě nestrukturovaných rozhodovacích problémů manažeři a velitelé často neshodnou ani na konečném stavu, ke kterému by jejich řešením mělo dospět.

V mnoha případech se dokonce neshodnou ani na tom, co daným problémem je a co není. K řešení těchto problémů je nutná dobrá znalost manažerských metod řešení problémů, které jsou používány v celém procesu rozhodování.<sup>2</sup> Mingers a Rosenhead<sup>3</sup> vymezují nestrukturované problémy existencí následujících faktorů: více zainteresovaných stran (zájmových skupin), více úhlů pohledu na problém, rozdílné a/nebo protichůdné zájmy, nejistota a nehmatatelnost v mnoha aspektech nastoleného problému. Autorkami příspěvku jsou nestrukturované problémy chápány jako „komplexní problémové situace vyžadující zlepšení, využití příležitosti a/nebo reakci na významné změny, u kterých existuje nějaký typ nejasnosti v otázce cílů a/nebo v otázce zadání a/nebo v algoritmu řešení“.<sup>4</sup>

Na základě provedené obsahové analýzy regulátorů řízení a strategických (koncepčních) dokumentů byl výzkumníky stanoven předpoklad, že v resortu obrany byly v období posledních pěti let řešeny především níže uváděné typy nestrukturovaných problémů:

- Změna organizační struktury.
- Realizace přijatých rozhodnutí, mezinárodních závazků, zákonných požadavků, akcí a úkolů při nedostatku zdrojů pro alokaci.
- Zpracování plánu.
- Zpracování podkladů do plánu.
- Zpracování dokumentu (koncepčního nebo strategického) řešícího rozvoj organizace nebo některé její oblasti.
- Zpracování metodiky, stálého operačního postupu, rozkazu nebo jiného vnitřního předpisu.

<sup>1</sup> BASADUR M.S., ELLSPERMANN S.J. and EVANS G.W., A new methodology for formulating ill-structured problems. *Omega*, Vol. 22, No.6, 1994, pp. 627-645

<sup>2</sup> NATO Standardization Agency. Allied joint doctrine for operational level planning. Brusel: NATO Standardization Agency, 2013. 172 p. AJP-5

<sup>3</sup> MINGERS, J. and ROSENHEAD, J. Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*, Vol. 152, 2004, pp. 530-554

ROSENHEAD, J., MINGERS, J. (Eds.). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*. Wiley, Chichester, 2001

<sup>4</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. Východiska rozhodování a analyzování jako průběžná manažerská funkce. Brno: Edika, 2013, s. 6. In *Efektivní rozhodování: Analyzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení*. ISBN 978-80-266-0179-1

- Příprava a realizace cvičení (zpracovatel cvičení, účastník cvičení).
- Příprava a realizace zahraniční mise.

Jedním z cílů šetření a předmětem příspěvku je zjištění účelu, za kterým jsou nejčastěji metody rozhodování a řešení problémů v resortu obrany ČR užívány. Účely využití metod nabídnutých v dotazníku korespondují s navrženými fázemi rozhodovacího procesu pro řešení špatně strukturovaných problémů. Fáze rozhodovacího procesu byly definovány na základě komparační analýzy, kdy bylo srovnáno dvanáct zahraničních i domácích publikací od předních odborníků, zabývajících se problematikou řešení problémů a rozhodování v civilním prostředí. Jako etalon byl využit rozhodovací proces velitele a štábu popsany v publikaci od kolektivu autorů.<sup>5</sup> Podrobněji je zmíněná komparační analýza popsána v publikaci od Grasseové.<sup>6</sup>

Při komparaci bylo zjištěno, že někteří odborníci popisují tzv. „univerzální“ rozhodovací proces bez ohledu na typ řešeného problému a/nebo úroveň řízení, na které je daný rozhodovací proces realizován. Tento přístup byl zvolen např. následujícími autory: Simon,<sup>7</sup> Drucker,<sup>8</sup> Hammond, Keeney, Raiffa,<sup>9</sup> Baker et al.<sup>10</sup>, Kepner, Tregoe,<sup>11</sup> Institute of Leadership and Management,<sup>12</sup> Fotr a kol.<sup>13</sup> Mintzberg et al.<sup>14</sup> oproti uvedenému popisuje pouze rozhodovací proces pro řešení strategických problémů, respektive strategický rozhodovací proces pro řešení nestrukturovaných problémů. Tento proces je zde členěn do tří fází: (1) Identifikace; (2) Vývoj; (3) Výběr. V rámci každé fáze jsou dále definovány její postupné kroky.

Jonassen<sup>15</sup> uvádí, že je nezbytné rozlišit proces řešení problému dle jeho typu a proces řešení pro dobře strukturované a nestrukturované problémy. Postup řešení nestrukturovaných problémů je dán následujícími kroky: (1) Formulace problémového pole a kontextových omezení; (2) Identifikace a vyjasnění rozdílných názorů, postojů a perspektiv zainteresovaných stran; (3) Tvorba možných řešení problému; (4) Hodnocení realizovatelnosti alternativních řešení sestavením argumentů a formulací

<sup>5</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Štábní práce v operacích: Místa velení a orgány, procesy a prostředky velení a řízení – 1. část*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín, 2007. 179 s. Pub-53-01-2

<sup>6</sup> GRASSEOVÁ, ref. 4

<sup>7</sup> SIMON, H. A. *The New Science of Management Decision*. New Jersey: Prentice Hall, 1960

<sup>8</sup> DRUCKER, P. F. *The Effective Decision*. Harvard Business Review, 1967

<sup>9</sup> HAMMOND, J. S., R. L. KEENEY, and H. RAIFFA. *Smart choice: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, 244 p.

<sup>10</sup> BAKER, D. et al, 2001. *Guidebook to Decision-Making Methods*. WSRC-IM-2002-00002 U.S. DoE [online]. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z:

[http://www.dss.dpem.tuc.gr/pdf/Decision%20Making%20Guidebook\\_2002.pdf](http://www.dss.dpem.tuc.gr/pdf/Decision%20Making%20Guidebook_2002.pdf)

<sup>11</sup> KEPNER, Ch. H., and B. B. TREGOE. *The New Rational Manager*. Princeton: Princeton Research Press, 2006, 242 p.

<sup>12</sup> INSTITUTE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT, 2007. *Solving Problems and Making Decisions*. London: Elsevier, 2007, 136 p.

<sup>13</sup> FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2010, 474 s.

<sup>14</sup> MINTZBERG, H., D. RAISINGANI, and A. THEORET. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 1976, no. 21, pp. 246-275

<sup>15</sup> JONASSEN, D. H. Instructional design models for well-structured and ill-structured problem-solving learning outcomes. *Educational Technology Research and Development*, vol. 45, no. 1, 1997, pp. 65-94

osobních názorů; (5) Monitorování problémového pole a možností řešení; (6) Implementace a monitorování řešení; (7) Přizpůsobení řešení (zpětná vazba).

U dobře strukturovaných problémů Jonassen<sup>16</sup> vychází z procesu řešení problémů popsaného Glickem (citováno v Jonassen<sup>17</sup>), který syntetizoval modely řešení problému do jednoduchého schematického procesu, který se skládá z následujících kroků: (1) Reprezentace problému; (2) Hledání řešení; (3) Implementace řešení.

Smith<sup>18</sup> doplňuje Jonassenovo<sup>19</sup> stanovisko názorem, že není možné jednoznačně popsat fáze řešení nestrukturovaných problémů, respektive rozhodovacího procesu, jelikož postup řešení problému závisí na typu problému. Proto Smith<sup>20</sup> nehovoří o fázích řešení problému, ale o funkcích řešení problému, která jsou využívána výběrově dle typu problému. Funkce řešení problému definuje Smith<sup>21</sup> následovně: (1) Identifikace problému; (2) Definice problému; (3) Analýza problému; (4) Výzkum; (5) Diagnóza; (6) Design; (7) Hodnocení; (8) Rozhodování; (9) Vyjednávání. Ve své novější publikaci Jonassen<sup>22</sup> definuje fáze řešení problému pro jednotlivé typy jím definovaných problémů. Tyto problémy jsou identifikovány a seřazeny vzestupně na základě jejich strukturovanosti od dobře strukturovaných (např. logické problémy, algoritmy) po nestrukturované (např. strategická výkonnost, politické analýzy, konstrukční problémy a dilemata). Dobře strukturované problémy Jonassen<sup>23</sup> charakterizuje jako více statické a jednoduché, zatímco nestrukturované problémy mají tendenci být více komplexní a dynamické.

Další odlišností mimo struktury rozhodovacího procesu, je uvedení činností pro realizaci jednotlivých fází. Např. Kepner a Tregoe<sup>24</sup> chápou realizaci dané fáze jako přesný metodický postup. Autoři se taktéž liší v uvádění metod manažerského rozhodování. Někteří z nich uvádějí celou škálu využitelných metod (např. Hammond, Keeney, Raiffa,<sup>25</sup> Baker et al.,<sup>26</sup> Institute of Leadership and Management,<sup>27</sup> Fotr et al.<sup>28</sup>). Jiní uvádějí spíše metodický postup jednotlivých činností v rámci dané fáze a další akcentují praktická doporučení, jak danou fázi realizovat - např. Simon<sup>29</sup> či Drucker<sup>30</sup>.

Srovnáme-li možnosti použití metod, pak na rozdíl od vojenských publikací (tuzemských i zahraničních armád), kde je uvedena pouze válečná hra ve fázi 4: Analýza a porovnání variant činnosti, je v odborné manažerské literatuře popsáno nepřeberné množství

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> SMITH, G. F., 2001. Towards a Comprehensive Account of Effective Thinking. *Interchange*, vol. 32, no. 4, 2001, pp. 349-374

<sup>19</sup> JONASSEN, ref. 15

<sup>20</sup> SMITH, ref. 18

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> JONASSEN, D.H. *Learning to Solve Problems: A Handbook for Designing Problem-Solving Learning Environments*. Routledge, 2011, 472 p.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> KEPNER, TREGOE, ref. 11

<sup>25</sup> HAMMOND, KEENEY, RAIFFA, ref. 9

<sup>26</sup> BAKER, ref. 10

<sup>27</sup> INSTITUTE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT, ref. 12

<sup>28</sup> FOTR, ref. 13

<sup>29</sup> SIMON, ref. 7

<sup>30</sup> DRUCKER, ref. 8

metod pro jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. Mnohdy jsou ovšem uvedeny bez rozlišení, pro jaký typ problému a v jaké situaci je vhodné je využít. U celé řady MMH dále není jednoznačně popsán postup jejich využití. V některých zahraničních vojenských publikacích, jako např. Department of the Army,<sup>31</sup> je uváděna mimo válečné hry i metoda brainstorming pro fázi tvorby variant.

Jednotlivé metody řešení problémů lze dle jejich specifického účelu kategorizovat do následujících skupin:

- Stanovování cílů a strategií budoucího rozvoje organizace, jejich „strategických jednotek“ a funkčních oblastí (*Metody strategického plánování*).
- Identifikace budoucích příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí (*Metody pro rozpoznání problému z vnějšího prostředí*).
- Identifikace současných příležitostí pro zlepšování slabých a silných stránek organizace (*Metody pro rozpoznání problému z vnitřního prostředí*).
- Získávání informací nezbytných pro řešení problémů a/nebo stanovení důsledků variant na základě odhadů expertů (*Metody získávání expertních výpovědí*).
- Generování možností řešení problému skupinou osob (Tvůrčí metody a systematicko-analytické metody pro generování námětů a variant).
- Zjištění klíčových (kořenových) příčin problémů (*Metody pro kauzální analýzu*).
- Analýza problému za účelem jeho lepšího pochopení z různých úhlů pohledu a následného jednoznačného definování (*Metody pro analýzu problému*).
- Stanovení důležitosti identifikovaných hodnotících kritérií (*Metody určování vah kritérií založené na: bodování, párovém srovnávání, specifickém postupu*).
- Stanovení důsledků variant (*Metody induktivní analýzy*).
- Hodnocení variant na základě hodnotících kvalitativních, kvantitativních nebo smíšených kritérií (*Metody vícekritériálního hodnocení variant*).

Uvedené členění metod bylo použito i v autorkami realizovaném dotazníkovém šetření a polostrukturovaných rozhovorech, v rámci kterých byla mimo jiné zjišťována míra využívání jednotlivých skupin metod respondenty, resp. veliteli v resortu obrany ČR.

Ke každému definovanému účelu využití metod lze přiřadit konkrétní metody, jejichž intenzita využívání respondenty z resortu obrany byla taktéž v provedeném šetření zkoumána. Do skupiny *metod strategického plánování* byly přiřazeny: *Analýza zainteresovaných stran, SWOT analýza a Strom cílů*. Mezi *metody pro rozpoznání problému z vnějšího prostředí* byly zařazeny: *Metoda scénářů budoucnosti, PESTEL analýza a DELPHI metoda*. Pro *rozpoznání problému z vnitřního prostředí* lze využít: *Benchmarking, Model EFQM nebo Společný hodnotící rámec (tzv. CAF) a Procesní analýzu (audit)*. *Metody získávání expertních výpovědí* zahrnují: *Rozhovor, Skupinovou diskusi mezi experty a dotazování (využití dotazníků)*. *Tvůrčími a systematicko-analytickými metodami pro generování námětů a variant řešení* jsou: *Brainstorming, Brainwriting, Rozhodovací strom, Morfologická analýza a metoda analogie*. K *metodám kauzální analýzy* patří: *Strom kauzálních vztahů, Diagram příčin a důsledku a Strom*

<sup>31</sup> DEPARTMENT OF THE ARMY, 2010. *The Operations Process*. Washington, D. C.: Department of the Army, 252 s. Field Manual 5-0 (FM 5-0)

problémů. Pro analýzu problému lze použít: *Dimenzionální analýzu, Influenční diagramy a Kognitivní mapy*. Mezi metody určování vah kritérií lze zařadit: *Bodovací metodu, metodu alokace 100 bodů, metodu párového srovnávání, Saatyho metodu a Kompenzační metodu*. K nástrojům stanovení důsledků variant patří: *Induktivní kauzální analýza, metoda scénářů budoucnosti a Matematické modely*. Mezi metody vícekriteriálního hodnocení variant lze přiřadit: *Metodu váženého pořadí, bodového hodnocení, bazické varianty, Saatyho metodu, Nákladově-výstupové metody, Kompenzační metodu a Válečnou hru (analýza pro a proti)*.

Podrobně jsou uvedené metody popsány z hlediska jejich účelu, postupu využití, hlavních výhod a nevýhod a možných modifikací a kombinací v literatuře - viz Grasseová.<sup>32</sup>

## METODOLOGIE

Autorkami provedené empirické šetření se skládá ze dvou částí - dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Jejich dílčím cílem bylo odpovědět na výzkumné otázky uvedené v úvodu článku.

Otázka z dotazníku, vztahující se k výše uvedeným zkoumaným oblastem, zněla:

Použil/a jste některou z níže uvedených metod při řešení Vámi uvedeného(ých) problému(ů) v otázce 1? Přiřad'te písmeno Vámi označeného(ých) problému(ů) v otázce č. 1 k použité metodě.

Respondenti byli požádáni, aby uvedli písmeno řešeného problému pouze k těm metodám, které reálně využili. V případě, že daný respondent některou z metod nevyužil, byl instruován, aby nechal pole volné. Jedno písmeno označující řešený problém v otázce č. 1 bylo možné přiřadit k více metodám (respondenti tedy k řešení jednoho problému použili více metod). Odpověď zahrnovala i možnost doplnění jiné metody, která nebyla obsažena v nabídnutých variantách, ale respondent ji využil při řešení problému.

Pro zpracování výčtu vybraných metod u dané skupiny dle účelu byly využity nejen výsledky obsahové a komparační analýzy odborných zdrojů, ale i informace získané na odborných konferencích a v rámci řešení případových studií u kariérových kurzů.

Metody byly v dotazníku respondentovi předloženy ve formě výčtu, samotný dotazník neobsahoval jejich podrobný popis. Důvodem je skutečnost, že dotazník je poměrně komplexní, zahrnuje množství otázek, jejichž obsah i struktura kladou vyšší nároky na respondenta. Proto bylo snahou autorů dotazníku nečinit jej více složitým podrobným popisem jednotlivých metod. Jednak bylo možné předpokládat, že respondenti již o nabídnutých MMH určité informace mají, neboť jsou příslušníci resortu obrany pravidelně vzdělávání v kariérových a odborných kurzech. Znalost metod a jednotné porozumění jejich principu byla dále zajištěna tím, že u dotazování byl vždy přítomen tazatel - zástupce výzkumného týmu. V případě potřeby měl respondent možnost vznést

<sup>32</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. (ed.). *Efektivní rozhodování: Analyzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013, 392 s.

dotaz ke kterékoliv metodě či jiné nejasnosti z dotazníku. Tazatel byl připraven vysvětlit správné pojetí konkrétního nástroje či zodpovědět další dotazy.

Výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření byl vybrán metodou účelového (záměrného) výběru, kdy jsou účastníci vybíráni na základě splnění stanovených kritérií a jejich ochoty se do výzkumu zapojit. Kritérii výběru respondentů bylo jednak aktuální vykonávání řídicí funkce - velitel (statutární rozhodovatel) nebo vedoucí (s příplatkem za vedení) v resortu obrany a dále VŠ vzdělání. Osloveni byli členové resortu obrany ČR, kteří naplňují uvedené požadavky; u nich byla zjištěna jejich míra ochoty zapojit se do dotazníkového šetření. Aby byl zabezpečen maximální počet respondentů, byli vždy osloveni nadřízení velitelé s žádostí o souhlas se zapojením podřízeného organizačního celku do dotazníkového šetření. Účast v šetření nebyla odmítnuta žádným z oslovených uchazečů.

Z celkového počtu 137 získaných vyplněných dotazníků musely být dva následně vyloučeny z dalšího vyhodnocení z důvodu nekompletních dat. Celkově tak bylo do další analýzy, resp. vyhodnocení dat, zahrnuto 135 dotazníků. Z tohoto počtu je celkem 27 respondentů pracovníky MO, 10 oslovených působí na operačním velitelství (v současnosti již tato hierarchická úroveň resortu neexistuje) či vojenském zařízení stejného stupně, 44 dotázaných je pracovníky brigád či obdobného vojenského zařízení, 51 respondentů pracuje na praporu či zařízení obdobného stupně a 3 oslovení jsou zaměstnanci Univerzity obrany.

Protože se jedná o strukturovaný dotazník, data byla vyhodnocena kvantitativními metodami vyhodnocení dat. Zejména byly použity nástroje statistické analýzy, konkrétně pak analýza relativních četností (frekvencí) výskytu. Výsledky jsou zachyceny v přehledných grafech - sloupcových diagramech.

Za účelem verifikace výsledků, zjištěných dotazníkovým šetřením v roce 2012, byly v roce 2015 připraveny a realizovány polostrukturované rozhovory. Tematicky korespondují s pěti klíčovými oblastmi dotazníku z roku 2012. Jejich náplní jsou otevřené či polootevřené otázky. Cílem rozhovorů bylo jednak verifikovat závěry získané v předchozí etapě výzkumu, identifikovat shodné a rozdílné aspekty rozhodování velitelů (časové srovnání mezi lety 2012 a 2015) a dospět prostřednictvím nižší strukturovanosti rozhovorů k hlubšímu poznání zkoumané problematiky. Jedna z otázek rozhovorů, vztahující se k využití metod rozhodování a řešení problémů, zní:

Které z následujících metod řešení problémů či rozhodování jste v posledních pěti letech využíval/a při řešení problémů? V jaké situaci a jakým způsobem jste danou metodu využil/a?

Následuje výčet, který koresponduje s nabídkou metod z dotazníkového šetření z roku 2012. Respondent má nicméně nyní možnost nejen označit využívané nástroje, ale je zároveň tazatelem motivován popsat *kdy, za jakým účelem a jakým způsobem* zvolený nástroj používá.

Na výběr respondentů byla kladena stejná kritéria jako při dotazníkovém šetření (viz výše). Opět byl zvolen účelový výběr vzorku. Celkem bylo osloveno 52 potenciálních respondentů, tentokrát přímo, nikoliv prostřednictvím nadřízeného pracovníka. Jednalo se především o účastníky kariérových kurzů (KGŠ, KVD) realizovaných na Univerzitě obrany. K účasti na rozhovorech svolilo celkem 19 respondentů. Z tohoto počtu působí

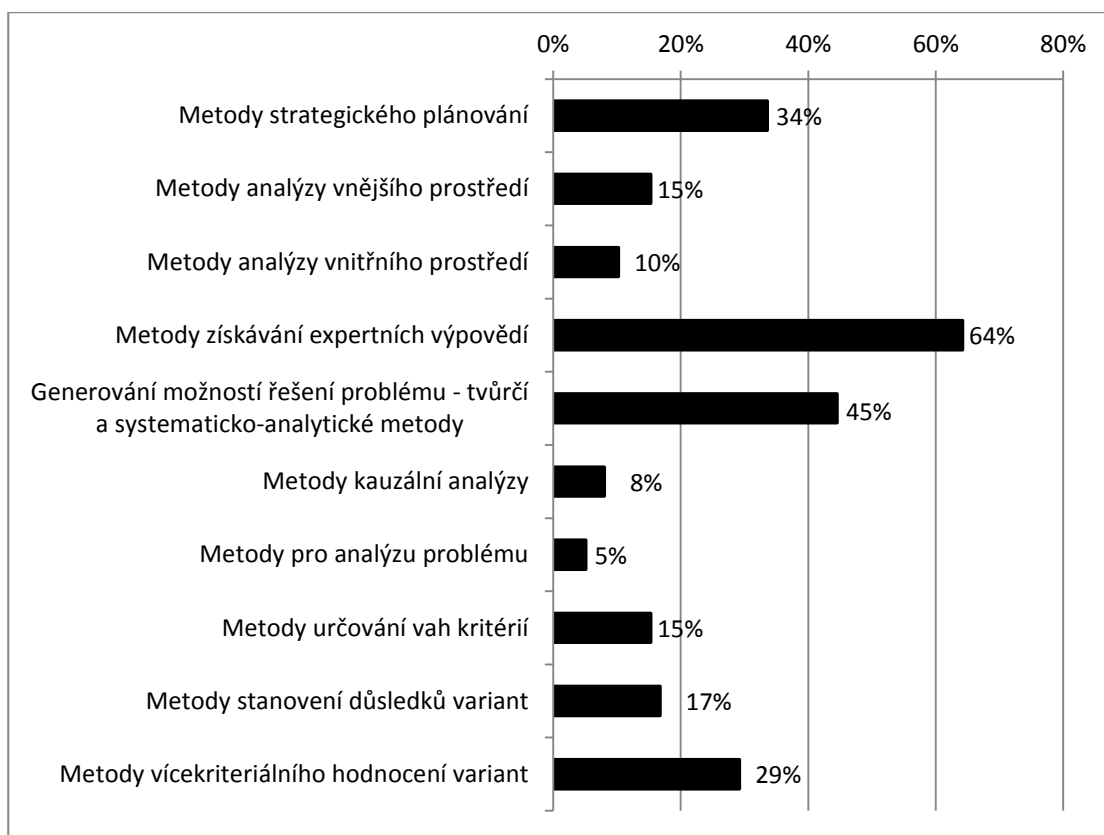


7 respondentů na MO, 7 na úrovni brigáda, 3 dotázaní pracují na praporu, dva dotázaní pak v ostatních zařízeních (Univerzita obrany, VO při FTVSUK Praha).

## ZJIŠTĚNÉ VÝSLEDKY

Nejprve bylo zjišťováno, které skupiny metod rozhodování a řešení problémů respondenti využívají, resp. k jakým účelům a v jaké míře jsou metody rozhodování používány příslušníky resortu obrany ČR. Souhrnné výsledky zachycuje graf 1.

**Graf 1: Účel využívání metod - procentuální zastoupení respondentů využívajících jednotlivé skupiny metod**



Zdroj: Vlastní zpracování

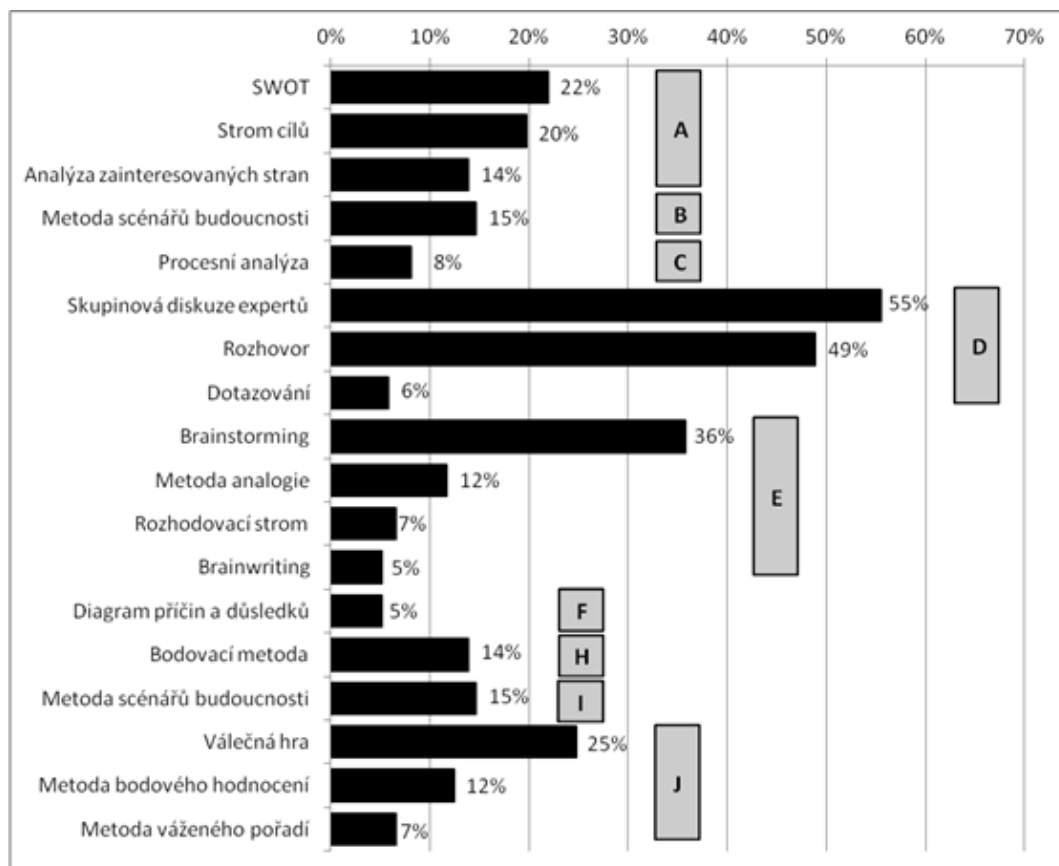
Z grafu 1 je patrné, že oslovení respondenti nejvíce využívají metody k získávání expertních výpovědí (64 % dotázaných) a dále pak metody tvorby variant řešení problémů (45 % oslovených). Zhruba jednou třetinou respondentů jsou dále využívány metody strategického plánování a nástroje pro vícekritériální hodnocení variant. Méně respondentů pak deklaruje aplikaci ostatních nástrojů rozhodování a řešení problémů, konkrétně pak metod analýzy vnitřního (10 %) a vnějšího prostředí (15 %), určování vah kritérií (15%) a nástrojů pro stanovení důsledků variant řešení (17 %). Nejméně jsou v praxi využity nástroje rozhodování určené k analýze samotného problému a kauzálních vztahů uvnitř něj.

Jak bylo uvedeno výše, respondenti označili nejen účel využívaných metod, ale i to, v rámci jakého konkrétního problému metody využili. Bylo tedy dále smysluplné, vedle výše vyhodnoceného procentuálního zastoupení respondentů, využívajících jednotlivé skupiny metod dle jejich účelu, vyhodnotit i intenzitu využívání jednotlivých skupin metod rozhodování respondenty. V rámci každé skupiny metod respondenti zaznamenávali, kterou konkrétní metodu a pro řešení jakého konkrétního rozhodovacího problému využívají. Na základě toho bylo možné získat údaje o intenzitě využívaných metod v jednotlivých skupinách dle účelu. Intenzita (míra) využívání jednotlivých skupin metod dle účelu je dána počtem všech kombinací konkrétních metod využívaných respondentem v dané skupině a počtem problémů, které byly těmito jednotlivými metodami řešeny. Čím více kombinací konkrétní metody a řešeného problému v rámci jedné skupiny metod dle účelu bylo odhaleno, tím vyšší je intenzita využívání dané skupiny metod dle jejich účelu. Intenzita je tedy dána podílem celkového počtu zaznačení jednotlivé skupiny metod a počtem respondentů.

Na základě uvedeného postupu bylo zjištěno, že jsou s nejvyšší intenzitou využívány metody získávání expertních výpovědí, dále pak metody strategického plánování, nástroje tvorby variant řešení problému a metody kauzální analýzy. V těchto skupinách metod bylo vždy těmi respondenty, kteří některou z konkrétních metod dané skupiny využívají, zaznačeno v průměru tři až pět kombinací konkrétní metody a konkrétního řešeného problému. Další skupiny metod jsou využívány s intenzitou průměrně zaznačených dvou až tří kombinací konkrétní metody a konkrétního problému. Jedná se o metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, metody určování vah kritérií, stanovení důsledků variant a vícekritériálního hodnocení variant. Nejméně intenzivně jsou pak využívány metody analýzy problému.

Klíčovým cílem realizovaného šetření bylo zjištění míry využívání jednotlivých metod rozhodování a řešení problémů. V souladu s uvedeným záměrem byla provedena analýza četnosti využívání jednotlivých metod oslovenými respondenty. Výsledky jsou zachyceny v grafu 2 (viz další stránka). Pořadí metod zachycených v grafu respektuje účel metod, resp. skupiny metod dle jejich účelu. Jsou zde zachyceny pouze metody, které byly zaznačeny jako využívané minimálně 5 % respondentů. Příslušnost jednotlivých metod do skupin dle jejich účelu je v grafu vyznačena boxy s označeními A-J.

Graf 2: Procentuální zastoupení respondentů využívajících jednotlivé metody řešení problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda:

- A - Metody strategického plánování;
- B - Metody analýzy vnějšího prostředí;
- C - Metody analýzy vnitřního prostředí;
- D - Metody získávání expertních výpovědí;
- E - Metody generování možností řešení problémů;
- F - Metody kauzální analýzy;
- G - Metody pro analýzu problému;
- H - Metody určování vah kritérií;
- I - Metody stanovení důsledků variant;
- J - Metody vícekriteriálního hodnocení variant.

Z grafu 2 je patrné, že v rámci metod strategického plánování jsou respondenty ponejvíce využívány analýza SWOT a strom cílů. SWOT analýza je nástrojem integrujícím pozitivní a negativní faktory činnosti organizace, resp. silné a slabé stránky (identifikované v rámci vnitřního prostředí) a příležitosti a hrozby (odhalené ve vnějším prostředí organizace). Strom cílů je metodou rozkladu cílů nejvyšší úrovně (strategické) na úrovně nižší (specifické a operativní). Oba uvedené nástroje jsou využívány pětinou respondentů. Dále je z metod strategického plánování využívána zhruba šestinou respondentů analýza zainteresovaných stran (stakeholder analysis). Ta se zaměřuje na identifikaci všech subjektů (stakeholderů), které reálně ovlivňují či by potenciálně mohly ovlivnit činnost organizace a dále na vymezení strategie přístupu organizace vůči těmto subjektům. Aplikaci jiných metod strategického plánování respondenti nedeklarují.

Zkoumána byla dále míra používání metod identifikace budoucích příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, resp. metod analýzy vnějšího prostředí. Z této skupiny se ukázala být respondenty intenzivněji používána pouze metoda scénářů budoucnosti, a to zhruba 15 % zkoumaného vzorku. Metodu scénářů lze charakterizovat jako tvorbu příběhů o možných budoucích variantách působení organizace. Účelem není ani tak exaktní predikce budoucího vývoje, jako spíše porozumění existujícím nebo potenciálním trendům a jejich vzájemným vazbám.<sup>33</sup> Bylo vyhodnoceno i zastoupení dalších metod analýzy vnějšího prostředí organizace - PESTLE analýzy, DELPHI metody, případně jiných. Využití těchto metod však bylo deklarováno vždy méně než 5 % respondentů, a proto nebyly zařazeny do dalšího vyhodnocování (ani do výše uvedeného grafu).

Ve skupině metod pro identifikaci současných silných a slabých stránek organizace (metody analýzy vnitřního prostředí), byla zjišťována konkrétně míra využití benchmarkingu, modelu EFQM nebo CAF, procesní analýzy, případně jiných dle doplnění respondenta. Stejně jako v předchozí skupině byla jen jedna metoda označena jako prakticky využívána více než 5 % respondentů. Jedná se o procesní analýzu (audit), metodu generující komplexní přehled o organizačních procesech, případných nedostatcích a možnostech zlepšení průběhu procesů.<sup>34</sup> Tento nástroj je využíván 8 % respondentů zkoumaného vzorku. Ostatní, výše zmíněné metody analýzy vnitřního prostředí, byly zaznamenány ve velmi nízké míře, model EFQM / rámeček CAF nebyl dokonce označen žádným z dotázaných.

Skupina metod pro získávání expertních výpovědí zahrnuje nástroje získávání informací nutných pro řešení problémů a/nebo stanovení důsledků variant na základě zkušeností a odhadů expertů. Zde byly respondenty ve významné míře zaznačeny jako využívané všechny nabízené nástroje - skupinová diskuze expertů, rozhovor i dotazování. Skupinová diskuze expertů byla vyhodnocena jako nejčastěji využívaná metoda nejen v této skupině nástrojů, ale i v celé nabídnuté škále MMH. V praxi její využití deklaruje více než polovina respondentů zkoumaného vzorku. Obdobný poměr dotázaných dále

<sup>33</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. a kol. Stanovování a prognóza důsledků variant. Brno: Edika, 2013, s. 231-256. In *Efektivní rozhodování: Analýzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení*. ISBN 978-80-266-0179-1

<sup>34</sup> ŠTĚPÁNKOVÁ, Eva, GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. a kol. Situační analýza pro identifikaci rozhodovacích problémů. Brno: Edika, 2013, s. 25-93. In *Efektivní rozhodování: Analýzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení*. ISBN 978-80-266-0179-1

využívá ke sběru informací i rozhovorů. Dotazování je pak realizováno ve zdatně nižší míře oproti předchozím nástrojům.

Intenzivně jsou využívány i metody generování možností řešení problémů, a to buď tvůrčími skupinovými metodami, nebo nástroji systematické analýzy. Konkrétně byla prověřována míra využití brainstormingu a jeho modifikace brainwritingu, dále pak rozhodovacích stromů, morfologické analýzy a metody analogie. Z uvedených je v nejvyšší míře - zhruba třetinou respondentů - deklarováno využívání brainstormingu. Jedná se o metodu generování variant řešení nastoleného problému skupinou řešitelů. Klíčovými principy brainstormingu je striktní zákaz verbální i neverbální kritiky prezentovaných návrhů jiných členů skupiny, podpora kreativního potenciálu skupiny, vzájemná inspirace a asociace členů skupiny, klíčová je kvantita návrhů (kvalita je hodnocena až v následujících krocích).

Ve zdatně nižší, ale stále zřetelě hodné míře, jsou využívány postupy analogie (12 % dotázaných) a rozhodovací stromy (7 %). Metoda analogie je založena na komparaci řešeného problému s podobnými systémy či situacemi. Rozhodovací stromy lze aplikovat jako podporu řešení víceetapových rozhodovacích procesů. Necelých 5 % respondentů deklaruje využívání brainwritingu jakožto modifikace brainstormingu (psaná forma). Systematicko-analytický přístup k tvorbě variant v podobě aplikace morfologické analýzy udávají řádově jednotky respondentů a méně než 5 % zkoumaného vzorku.

Metody kauzální analýzy jsou ve zkoumaném vzorku využívány pouze v malé míře. V rámci těchto nástrojů, určených pro zjištění klíčových příčin problému, je respondenty využíván diagram příčin a důsledků. I zde se však jedná pouze o 5 % respondentů deklarujících používání uvedeného nástroje k řešení organizačních problémů. Míra aplikace další metody - stromu problémů - se ustálila těsně pod 5 % zkoumaného vzorku. Strom kauzálních vztahů pak označil jen jeden dotazovaný.

Další zkoumaná skupina metod - metody pro analýzu problému za účelem jeho lepšího pochopení a následného jednoznačného definování - nejsou respondenty využívány ve významnější míře (vždy méně než 5 % dotázaných). Konkrétně byla zjišťována četnost využívání dimenzionální analýzy, influenčních diagramů a kognitivních map, případně dalších nástrojů dle uvážení respondenta. Všechny nabídnuté metody jsou využívány pouze jednotlivci, jejich praktická aplikace v rámci zkoumaného vzorku je tedy zanedbatelná.

Řešitelé problémů v organizacích mohou dále pro zvýšení efektivity jejich rozhodování využít metody stanovování vah kritérií. Tyto postupy jsou založeny na určení důležitosti identifikovaných hodnotících kritérií na základě zvoleného postupu (bodové hodnocení, párové srovnávání apod.). Významněji je respondenty využívána bodovací metoda (14 % dotázaných), spočívající v přiřazení určitého počtu bodů každému kritériu dle jeho důležitosti. Těsně pod hranicí 5 % respondentů se pak umístila metoda párového srovnávání, založená na systematickém porovnávání důležitosti jednoho kritéria vzhledem k jednotlivým dalším kritériím. Ostatní nabídnuté postupy stanovení vah kritérií - metoda alokace 100 bodů, Saatyho metoda či kompenzační metoda - byly pak zaznačeny v zanedbatelné míře.

V rámci studia míry využívání metod pro řešení problémů byla dále zkoumána míra využití metod induktivní analýzy, resp. stanovení důsledků variant. I v této skupině byl identifikován jen jeden významněji využívaný nástroj - metoda scénářů budoucnosti. Ostatní nabídnuté postupy - induktivní kauzální analýza a matematické modely,

případně jiné nástroje dle uvážení respondenta - jsou využívány v minimální míře (méně než 5 % zkoumaného vzorku).

Metody vícekriteriálního hodnocení variant jsou respondenty v rámci jejich praktického rozhodování a řešení problémů aplikovány poměrně významně. Čtvrtina respondentů poukazuje na využívání válečné hry. V nižší míře, zhruba desetinou respondentů, je využívána metoda bodového hodnocení a metoda váženého pořadí. Ostatní nástroje této skupiny - metoda bazické varianty, Saatyho metoda a kompenzační metoda - nejsou využívány vůbec, nákladově-výstupové metody pak uvádí jeden respondent.

Z polostrukturovaných rozhovorů, realizovaných v roce 2015 s cílem verifikace výsledků strukturovaného dotazníkového šetření, jehož výsledky byly výše prezentovány, vyplynuly následující závěry.

Vyhodnocení míry využívání jednotlivých skupin metod dle jejich účelu ve vysoké míře potvrdilo výsledky předchozího dotazníkového šetření. I polostrukturované rozhovory odhalily, že velitelé resortu obrany využívají ponejvíce metody získávání expertních výpovědí.

Z celkových 19 respondentů zde 18 z nich deklaruje využívání skupinových diskuzí, 15 dotázaných pak využívá dotazování a 13 rozhovory. Z hlediska míry využívání je na druhém místě skupina metod generování variant řešení problémů (tvůrčí či systematicko-analytické nástroje). V rámci těchto metod je ponejvíce v praxi využíván brainstorming (označen 15 respondenty), ostatní pak méně (zaznačeny jedním až čtyřmi respondenty). V nižší míře je deklarováno využívání metod strategického plánování. Jednoznačně zde dominuje SWOT analýza (12 respondentů), méně je pak využíván strom cílů (5 dotázaných). Analýza zainteresovaných stran byla v polostrukturovaných rozhovorech dokonce zmíněna jako používaná pouze jedním respondentem.

Z metod stanovování vah kritérií je nejvíce využívána bodovací metoda (7 respondentů), metoda párového srovnávání (4) a metoda alokace 100 bodů (3). Taktéž ve skupině metod vícekriteriálního rozhodování dominuje jedna metoda - válečná hra (zaznačena osmi respondenty), ostatní nástroje nejsou zmíněny žádným nebo pouze jedním či dvěma dotázanými.

V ještě nižší míře jsou respondenty využívány metody vnější a vnitřní analýzy, metody pro analýzu problému, stanovování důsledků variant a nástroje pro kauzální analýzu. Z uvedených skupin je významněji zastoupena pouze válečná hra (7 respondentů), ostatní jsou zaznačeny maximálně čtyřmi respondenty (SLEPT a benchmarking, ostatní pak třemi a méně).

## DISKUZE VÝSLEDKŮ

Jsou-li srovnány výsledky strukturovaného dotazníkového šetření z roku 2012 a polostrukturovaných rozhovorů z roku 2015, jsou nalezeny shodné trendy, a to jak v míře zastoupení jednotlivých skupin metod dle jejich účelu, tak i jednotlivých konkrétních metod. Respondenti obou šetření ponejvíce využívají metody získávání expertních výpovědí, generování variant řešení problémů a metody strategického plánování (v tomto pořadí, které je shodné pro obě šetření).

Z konkrétních metod jsou v nejvyšší míře využívány skupinová diskuze expertů, rozhovor a brainstorming. Dotazování bylo jako významný nástroj získávání informací hodnoceno v polostrukturovaných rozhovorech v roce 2015, v dotazníkovém šetření (2012) je jeho aplikace deklarována zřídka. Na významu nabyla SWOT analýza, jejíž aplikace v praxi byla poměrně významně zastoupena již v roce 2012 (22 % dotázaných ji použilo či používá), v polostrukturovaných rozhovorech pak byla respondenty zdůrazněna ještě intenzivněji (její využití deklaruje 12 z celkových 19 oslovených). Aplikaci válečné hry v dotazníkovém šetření uvedlo 25 % dotázaných, čímž se tato metoda dostala z hlediska pořadí na čtvrté místo, v polostrukturovaných rozhovorech je pak až na místě pátém (předstihnuta právě analýzou SWOT).

Následující konstatování o důvodech, respektive příčinách s nejvyšší četností využívaných metod pro řešení problémů, jsou dedukována na základě informací zjištěných v polostrukturovaných rozhovorech.

Důvodem nejvyšší četnosti využívání metod získávání expertních výpovědí – skupinová diskuze expertů a rozhovor – je především to, že tyto metody jsou příslušníky resortu chápány především jako nástroj výměny znalostí a zkušeností mezi příslušníky resortu. Totéž platí o využití metody dotazování. Ta je zpravidla nahlížena jako získávání informací od nadřízeného stupně.

- V rozhovorech bylo také zjištěno, že příslušníci resortu obrany realizují brainstorming často v rozporu s doporučenými postupy a pravidly. Metoda bývá aplikována neformálně jako porada a/nebo konzultace s kolegy, bez ohledu na její účel, tj. získání co nejvíce námětů řešení od dané skupiny osob, a nejsou dodržována základní pravidla postupu (např. zákaz hodnocení návrhů jiných členů týmu).

Relativní oblíbenost SWOT analýzy lze objasnit především na základě tří faktorů:

- (1) Metoda nemá pevný metodický rámec a tak je mnohdy aplikována v zjednodušené podobě, např. pouze jako seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- (2) V rámci kariérových kurzů realizovaných na Univerzitě obrany je metoda vyučována, včetně její praktické aplikace na zadanou případovou studii, s metodickým vedením lektorů univerzity a možností využít SW podporu.
- (3) Metoda je uvedena ve dvou regulátorech řízení pro zpracovávání koncepčních dokumentů, a to v Usnesení vlády ČR<sup>35</sup> a v dokumentu Ministerstva financí ČR<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR. *Usnesení vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí* [online]. Praha, 2001. Dostupné z <http://goo.gl/zqE60T>

Aplikace válečné hry při rozhodovacím procesu velitele a štábu je explicitně vymezena v jedné z vojenských publikací<sup>37</sup> a je blíže rozpracována ve stálých operačních postupech jednotlivých složek Armády České republiky, jako např. Stálý operační postup brigádního úkolového uskupení 4.brn: Plánování boje.<sup>38</sup>

Důvody nízkého využívání metod ze skupin metod vztahujících se převážně k analýze - problému, kauzální, vnitřního a vnějšího prostředí - lze spatřovat především v existenci bariér rozhodování v resortu obrany ČR. Mezi dvě zásadní bariéry řešení problémů, které byly zjištěny taktéž v rámci dotazníkového šetření realizovaného autorkami (procentuální zastoupení respondentů, kteří se s uvedenými bariérami setkávají) patří nedostatek času na řešení problému (66,7 %) a nedostatek informací pro řešení problému (63,3 %).

Nedostatek času na řešení problému je jednou z podstatných příčin toho, že příslušníci resortu při řešení problémů a rozhodování opomíjejí fáze rozhodovacího procesu, které zahrnují vnitřní a vnější analýzu organizace a analýzu problému a jeho příčin a soustředí pozornost na sběr dat a následnou tvorbu a hodnocení variant, tak aby byli schopni ve vymezeném čase vydat příslušné rozhodnutí vztahující se k řešení problému.

Nedostatek informací pro řešení problému je jednou z příčin „oblíbenosti“ metod ze skupiny metod získávání expertních výpovědí. Důvodem vysoké četnosti využívání těchto metod je také to, že dostatek informací pro řešení problému hodnotí 95 % respondentů dotazníkového šetření jako velmi významný faktor efektivního rozhodování.

Diskutabilní je nízké využívání metod pro analýzu problému včetně kauzální analýzy, také proto, že nutnost jeho jasného zadání považuje za kriticky významné pro efektivní rozhodování 91 % dotazovaných. Především při řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů je jejich analýza zásadním předpokladem nalezení úspěšného řešení.

Komplexní analýzu problému jako deset dílčích analýz problému popisuje např. Janíček<sup>39</sup> v následující posloupnosti:

- (1) Vstupní analýza problémové situace. Účelem této analýzy je zjištění především toho, kdo má zájem na řešení problému a jaké jsou jeho motivy;
- (2) Formulace problému;
- (3) Formulace cílů pro řešení problému;
- (4) Analýza nadřazených restrikcí;
- (5) Analýza možností využití informačních zdrojů;
- (6) Analýza stupně ostrosti problému. Zde jde o strukturování nestrukturovaných problémů;

---

<sup>36</sup> MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [online]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://goo.gl/QwuVky>

<sup>37</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, ref. 5

<sup>38</sup> VELITELSTVÍ 4. BRIGÁDY RYCHLÉHO NASAZENÍ. *Stálý operační postup brigádního úkolového uskupení 4.brn: Plánování boje*. Žatec, 2013. SOP č. 106

<sup>39</sup> JANÍČEK, P. *Systémová metodologie: Brána do řešení problémů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 56-58-A



- (7) Vymezení hranic problému. Je nutné jednoznačně stanovit, co je možné a co je nutné;
- (8) Analýza stupně naléhavosti řešení problému;
- (9) Analýza možností kooperací;
- (10) Analýza možností ověření správnosti řešení.

## ZÁVĚR

Z výsledků realizovaného dotazníkového šetření (2012) a provedených polostrukturovaných rozhovorů (2015) lze poukázat na následující klíčové závěry.

Využívání metod pro řešení problémů je v resortu obrany ČR na průměrné úrovni. Oslovení respondenti deklarují znalost a využití metod ve vyšší míře jen pro některé konkrétní účely - nejčastěji za účelem získávání informací z expertních výpovědí, generování variant řešených rozhodovacích problémů, metody strategického plánování či vícekriteriálního hodnocení variant. Metody pro jiné účely jsou pak poměrně opomíjeny, ponejvíce se jedná o metody pro analýzu problému či metody analýzy vnitřního prostředí organizace. Protože zkoumané účely metod korespondují s fázemi rozhodovacího procesu, lze z výsledků zároveň usoudit na kladení důrazu na některé fáze rozhodovacího procesu a naopak opomíjení jiných.

V rámci navazující analýzy aplikace konkrétních metod v resortu obrany ČR bylo zjištěno, že jsou v resortu intenzivně využívány zejména metody, jejichž realizace je relativně jednoduchá a srozumitelná. Je zjevné, že si respondent ze škály metod pro jeden konkrétní účel vybírá metody jednoduché na pochopení i nenáročné na čas či např. na specializovaný software. Uvedené se projevilo např. ve skupině metod sloužících ke generování variant řešení nastolených problémů, kde respondenti deklarují využití všech metod jednodušších na realizaci i pochopení, a naopak zanedbatelný počet respondentů využívá složitější morfologickou analýzu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, provedených polostrukturovaných rozhovorů, teoretických východisek a znalosti uvedené problematiky jsou autorkami definována následující *doporučení pro aplikaci metod řešení problému a rozhodování*:

- Kombinace metod a jejich případná modifikace je užitečná z hlediska kombinace účelů využití metod a jejich výhod.
- Jednotlivé metody řešení problému je nezbytné používat dle jejich účelu. Ani univerzální metody, jako např. brainstorming, nejsou vhodné k aplikaci ve všech fázích rozhodovacího procesu. Abychom využili brainstorming z hlediska jeho účelu, je nutné při jeho realizaci dodržovat jedno ze základních pravidel - žádné náměty nejsou v rámci brainstormingového sezení hodnoceny. Brainstorming nemá být zaměňován s poradou.
- Využití metod pro analýzu a strukturování problému je dle výsledků šetření zanedbáváno. Je užitečné vzít v potaz, že aplikace těchto nástrojů je účelná pro srozumitelnější definování a celkové lepší pochopení nastalého problému. Lze se tak vyhnout riziku hledání správného řešení pro špatně stanovené (definované) problémy. Mnohdy je v praxi řešeno pouze nějaké téma nebo problematická oblast. Pro jednoznačnou identifikaci problému

v daném tématu nebo oblasti lze doporučit strom problémů, kdy ze získaných negativních výroků o daném tématu dedukujeme hlavní problém a jeho příčiny a důsledky. Metodický postup aplikace stromu problémů je uveden např. v publikaci Grasseové<sup>40</sup>. Pro lepší pochopení a ujasnění problému je vhodná dimenzionální analýza, kdy posuzujeme problém z různých dimenzí, respektive úhlů pohledu - Předmětová dimenze - „Co?“; Prostorová dimenze - „Kde?“; Časová dimenze - „Kdy?“; Kvantitativní dimenze - „Kolik?“; Kvalitativní dimenze - „Jak (závažné)?“<sup>41</sup>.

- S předchozím bodem souvisí i nedostatečná úroveň využívání a uvědomění si důležitosti metod kauzální analýzy. Tyto nástroje přitom pomáhají odhalit příčiny nastoleného problému, jejichž zjištění bývá pro řešení problému klíčové.
- Nejsou-li při řešení problému, především nestrukturovaného typu, odpovídajícím způsobem využívány metody vnitřní a vnější strategické analýzy, není reálně možné, bez dobré znalosti současné výchozí situace a předpokládaného vývoje vnějšího prostředí, zpracovávat dokument strategického charakteru či plán. SWOT analýzu je účelné chápat především jako integrující rámec dat získaných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí.
- V rámci jednotlivých skupin metod dle jejich účelu je vhodné, aby se řešitelé postupně seznámili s vícero nástroji řešení problémů, nejen těmi nejjednoduššími. Znalost dalších metod má za důsledek zvýšení efektivity rozhodování řešitelů problémů v resortu obrany ČR.
- Zvyšování erudice v oblasti metod rozhodování má nejvyšší pozitivní dopad u nástrojů, které mohou napomoci řešení problémů, se kterými se řešitel setkává opakovaně a často. Zde znalost vhodného nástroje zvýší nejen kvalitu řešení (rozhodování), ale může snížit časovou náročnost řešení opakujícího se problému.
- Pokud se řešitel problému rozhodne použít jakoukoliv metodu řešení problémů, měl by tak učinit pouze v případě, že je s danou metodou teoreticky seznámen a minimálně jednou, alespoň cvičně, ji použil.
- I při nedostatku času je vhodné využívat metody řešení problémů a to především ty, které nám pomohou pochopit problém a definovat jej a jsou případně i méně časově náročné, např. strom problémů.

---

<sup>40</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika a kol. Vymezení problémů. Brno: Edika, 2013, s. 97-100. In *Efektivní rozhodování: Analyzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení*. ISBN 978-80-266-0179-1

<sup>41</sup> Ibid.

V rámci navazujícího výzkumu je záměrem autorek soustředit se na metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou využitelné pro realizaci strategické analýzy při zpracovávání strategických a koncepčních dokumentů v resortu obrany ČR. Záměrem je tímto výzkumem navázat na již zjištěné výsledky prezentované zde v článku a dále pak na výstupy projektu obranného výzkumu OPERKON pod vedením plk. Piknera, jehož tým rozpracoval vybrané prognostické metody pro přípravu operačních koncepcí.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> ZŮNA, P. a I. PIKNER I. a kol. *Operační koncepce: Přístupy a postupy*. Praha: Powerprint, 2012. 96 s.

