

Doc. Ing. Monika Grasseová-Motyčková, Ph.D.,  
Ing. Eva Štěpánková, Ph.D.

## Typy řešených problémů v resortu obrany ČR a pravidla pro jejich řešení

## Types of Problems Solved in the CR Department of Defence and Rules for their Solution

REGENZOVANÝ  
ČLÁNEK

*Vojenské rozhledy*, 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 35–47, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).  
doi: 10.3849/1210-3292.24.2015.03.035-047

### Abstrakt

*V článku jsou prezentovány dílčí závěry rezortního dotazníkového šetření na téma „Řešení problémů v resortu obrany České republiky“, realizovaného v roce 2012 napříč jednotlivými úrovněmi řízení rezortu. Nejprve jsou charakterizovány možné typy řešených problémů a metody pro řešení nestrukturovaných problémů. Cílem empirického šetření, jehož výsledky jsou prezentovány v předloženém příspěvku, byla identifikace nestrukturovaných problémů, řešených v resortu obrany ČR, a zjištění míry využití metod pro řešení problémů ve zkoumané organizaci. Za účelem sběru dat byl vytvořen polostrukturovaný dotazník, který byl předložen respondentům z resortu obrany ČR. Celkem bylo k vyhodnocení získáno 135 dotazníků.*

*Respondenti ze zkoumané organizace se nejčastěji setkávají s problémy, které souvisejí s plánovacím procesem (příprava a tvorba plánů), dále pak se změnou organizační struktury, přípravou cvičení a zpracováním vnitřních předpisů. Deklarovanými metodami, využívanými pro řešení uvedených problémů v resortu obrany, jsou v nejvyšší míře skupinová diskuze mezi experty, rozhovor, brainstorming, válečná hra (analýza pro a proti), SWOT analýza, analýza zainteresovaných stran a strom cílů.*

*Na základě zjištěných informací jsou v závěru článku definována pravidla a doporučení pro řešení nestrukturovaných problémů v resortu obrany ČR.*

### Abstract

*The article presents partial conclusions of the questionnaire survey on “Problem Solving in the Defence Department of the Czech Republic”. First, possible types of the addressed problems and methods for solving the ill-structured problems are characterized. The aim of the empirical research, whose findings are presented, was to identify the ill-structured problems that are solved in the CR Defence Department, and to find out the extent of the use of the methods for problem solving within the mentioned organization. In order to collect data, a semi-structured questionnaire was developed. The total of 135 questionnaires provided data for evaluation.*

*The respondents from the researched organization mostly meet the problems which are related to a planning process, also to a change of an organizational structure, training preparation and processing of internal regulations. The methods, which are used to solve the quoted problems in the Defence Department, are expert panel discussion, interview, brainstorming, wargaming (pros and cons analysis), SWOT analysis, analysis of concerned parties and an objective tree.*

*The rules and recommendations for solving ill-structured problems in the CR Department of Defence are defined, based on the found out information, toward the end of the article.*

**Klíčová slova:**

Typy problémů; nestrukturované problémy; dotazníkové šetření; rezort obrany ČR; metody; skupinová diskuze mezi experty; rozhovor; brainstorming; válečná hra; SWOT analýza.

**Keywords:**

Types of problems; Ill-structured problems; Questionnaire survey; Department of Defence of the Czech Republic; Methods; Expert panel Discussion; Interview; Brainstorming; War Game; SWOT Analysis.

## Úvod

Jedním z cílů záměru rozvoje organizace (ZRO) s názvem „Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v rezortu obrany České republiky“ je identifikace a vyhodnocení typů problémů a míry využívání metod pro jejich řešení v rezortu obrany v posledních pěti letech. Žádný výzkum ani studie zabývající se touto problematikou nebyly k dispozici, a proto bylo realizováno dotazníkové šetření jakožto metoda primárního sběru dat. S využitím formalizovaného dotazníku je zjišťována současná úroveň řešení rozhodovacích problémů v rezortu obrany ČR.

Dvěma dílčími cíli uvedeného dotazníkového šetření bylo najít odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jaké problémy jsou v rezortu obrany ČR řešeny v nejvyšší míře?
- Jaké metody jsou využívány pro řešení jednotlivých typů problémů?

Charakteristika, vyhodnocení a prezentace dílčích výsledků dotazníkového šetření, které se k uvedeným dvěma výzkumným otázkám vztahují, je předmětem předloženého příspěvku.

## 1. Nestrukturované problémy řešené v rezortu obrany a jejich typy

V základní rovině je možné pojem problém definovat, tak jak jej popisuje Evans [1], tzn. jako mezeru mezi současným stavem nebo podmínkami

a požadovaným stavem nebo podmínkami. Tento rozdíl může být nahlížen jako pozitivní, negativní nebo neznámý. Pozitivní rozdíl je způsoben existencí příležitosti ke zlepšení současného stavu, zatímco negativní rozdíl je způsoben poklesem výkonnosti.

Neznámý rozdíl často vyplývá z významné změny v současném stavu, tedy když politika, technologie nebo jiná změna způsobí, že minulá nebo současná východiska jsou irelevantní. [2]

Členění problémů v odborných publikacích je dichotomické, případně trichotomické. Terminologie používaná odborníky pro toto členění ovšem není jednotná. Členění rozhodovacích problémů na dobře strukturované a nestrukturované (špatně strukturované), respektive na rutinní a nerutinní problémy, případně jednoduše definovatelné a obtížně definovatelné z hlediska jejich složitosti, jednoznačnosti definování a možnosti algoritmizace, představuje jednu ze základních klasifikací. [3] Simon [4] identifikuje tři typy problémů: dobře strukturované, semistrukturované (středně strukturované) a nestrukturované. Toto členění je využito např. i ve vojenské publikaci Department of the Army. [5]

Dobře strukturované problémy jsou definovány jako jednoduše identifikovatelné, k jejichž vyřešení je k dispozici dostatek adekvátních informací a metody pro jejich řešení jsou známé. Oproti tomu

semistrukturované problémy je možné charakterizovat jako komplexnější, s větším množstvím proměnlivých faktorů. Jedná se o problémy, u nichž částečně existuje známý či popsáný způsob, jakým je možné je řešit, ale popis nezahrnuje veškeré faktory působící při samotném řešení.

Ve zmíněné vojenské publikaci [6] je u tohoto druhu problému uveden příklad praporu při zaujetí prostoru obrany. Taktické příručky stanovují postupy, jak prostor obrany zaujmout. Nicméně nepostihují, a ani nemohou postihnout, všechny situace, ve kterých se bude velitel praporu muset rozhodnout samostatně. Špatně strukturované problémy jsou pak komplexní, dynamicky se vyvíjející situace, které je velice obtížné vyřešit. Oproti semi- a dobře strukturovaným problémům se často velitelé neshodnou ani na konečném stavu, ke kterému by mělo řešení dospět. V mnoha případech se dokonce neshodnou ani na tom, co jednotlivým problémem je a co není. Pro řešení těchto problémů je nutné v první řadě jejich strukturování, respektive vymezení.

Nestrukturované rozhodovací problémy lze tedy chápat 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“. [7]

Na základě provedené obsahové analýzy regulátorů řízení a strategických (konceptních) dokumentů rezortu obrany ČR byl vytvořen předpoklad, že jsou zde v posledních pěti letech řešeny především následující typy nestrukturovaných problémů:

- A. Změna organizační struktury.
- B. Realizace přijatých rozhodnutí, mezinárodních závazků, zákonných požadavků, akcí a úkolů při nedostatku zdrojů pro alokaci.
- C. Zpracování plánu.
- D. Zpracování podkladů do plánu.
- E. Zpracování dokumentu (konceptního nebo strategického) řešícího rozvoj organizace nebo oblasti.
- F. Zpracování metodiky, stálého operačního postupu, rozkazu nebo jiného vnitřního předpisu.
- G. Příprava a realizace cvičení (zpracovatel cvičení, účastník cvičení).
- H. Příprava a realizace zahraniční mise.
- I. Jiné

## 2. Metody využívané k řešení problémů v rezortu obrany ČR

Kromě zkoumání typů řešených problémů je dílčí šetření, jehož výsledky jsou dále prezentovány, zaměřeno i na zjištění míry využívání metod pro jejich řešení.

Nejprve byly identifikovány skupiny metod dle jejich účelu. Autorkami definované účely využívání metod víceméně kopírují jednotlivé fáze procesu řešení nestrukturovaných problémů:

1. Identifikace a vymezení problému (jeho strukturace, analýza a jednoznačné definování).
2. Získávání informací.
3. Stanovení cílů řešení.
4. Stanovení postupu (plánu) řešení problému.
5. Stanovení minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat a hodnotících kritérií, kterými se budou hodnotit přijatelné varianty.
6. Tvorba variant řešení.
7. Stanovení důsledků variant.
8. Třídění (vyloučení) variant nesplňujících minimální požadavky na výsledek řešení problému.
9. Hodnocení variant řešení s využitím hodnotících kritérií (posouzení a porovnání variant) a výběr varianty.
10. Implementace zvolené varianty.
11. Monitorování a kontrola postupu implementace řešení problému zvolenou variantou.

Podrobněji jsou rozhodovací proces a skupiny metod popsány v Grasseová: [8].

Z hlediska účelu a podstaty využití metod bylo empirickým šetřením (podrobné výsledky viz kapitola 4) odhaleno sedm nejčastěji aplikovaných metod pro řešení problémů v rezortu obrany ČR.

První dvě patří do skupiny metod získávání expertních výpovědí – konkrétně to jsou skupinová diskuse mezi experty a rozhovor.

Skupinová diskuse mezi experty je rozhovor v malé skupině, zpravidla šesti až dvanácti expertů, vedený moderátorem (respektive osobou, která chce tímto způsobem získat data) na určité téma, a to volným (nestrukturovaným) a přirozeným způsobem. Vychází z kumulace podnětů při rozhovoru a využívá interakce členů skupiny během diskuse. [9] Názory jednotlivých odborníků jsou diskutovány a cílem je dospět k jednotnému názoru, případně jejich kombinaci. [10]

Pojmem rozhovor (interview) označujeme z terminologického hlediska moderovaný rozhovor, realizovaný za účelem získání informací. Obvykle probíhá s jednou, maximálně však se třemi osobami. Při větším počtu osob už hovoříme o skupinové diskusi. Rozhovor lze vést jak s laiky, tak s odborníky z různých oborů (tzv. expertní rozhovory) [11]. Metoda rozhovoru spočívá dle Ochrany [12] v získávání informací, zpravidla kvalitativních, v popisné (verbální) formě, na základě představ odborníka, a to řídicím subjektem (vedoucím pracovníkem). Expert může být členem daného pracoviště, ale být jím nemusí.

Jako třetí nejčastěji využívaná metoda byl respondenty rezortu obrany uveden brainstorming, v dotazníku zařazený do skupiny tvůrčích a systematicko-analytických metod pro generování námětů a variant. Brainstorming je nástrojem, jež umožňuje získat od skupiny lidí v relativně krátkém čase velké množství návrhů řešení nastoleného rozhodovacího problému. [13] Metoda je založena na předpokladu, že čím více návrhů řešení je k dispozici, tím vyšší je pravděpodobnost nalezení nejlepšího řešení. Osborne navrhl ve 30. letech 20. století na základě standardních bariér tvořivého myšlení (obava ze zesměšnění se, sklon k okamžitému hodnocení a všeobecně přijímaný názor, že existuje jen jediná správná odpověď na každou otázku) několik pravidel jejich překonání. Tato pravidla lze formulovat následovně: kritika je vyloučena, volné asociace jsou vítány, velké množství, kombinace a zlepšení návrhů jsou žádoucí. [14] Pravidla brainstormingu jsou navržena tak, aby podporovala sdělování tvořivých myšlenek v přesně vymezeném krátkém časovém úseku.

Jako čtvrtá nejčastější metoda byla uváděna válečná hra (analýza pro a proti) ze skupiny metod vícekritériálního hodnocení variant. Válečná hra spočívá v posouzení sil a prostředků nepřítele, vyhodnocení pravděpodobných variant jeho činnosti, v operačním členění vlastních sil, jejich silných a slabých stránek a charakteristice operačního prostoru. Z realizované válečné hry vyplývají výhody a nevýhody jednotlivých variant, které jsou následně posuzovány. Jakmile se štáb shodne na pořadí variant činnosti, předloží veliteli svůj návrh a ten může rozhodnout o výběru té nejlepší. [15]

Jako pátá metoda využívaná při řešení problémů v rezortu byla identifikována SWOT analýza, patřící dle účelu mezi metody strategického plánování. SWOT je dle Grasseové a kol. [16] typ strategické analýzy organizace z hlediska jejich vnitřních silných (strengths) a slabých stránek (weaknesses) a vnějších příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřního prostředí) a předpokládaného vývoje okolí organizace (vnějšího prostředí). Identifikované interní a externí faktory činnosti organizace jsou vzájemně kombinovány za účelem generování alternativ organizačních strategií.

Dále byla v šetření označována analýza zainteresovaných stran, taktéž jedna z metod strategického plánování. Metodu analýzy zainteresovaných stran je možné využít při hledání subjektů (skupin a jednotlivců), které mají k organizaci buď kladný postoj (aktivní nebo pasivní), nebo jsou vůči organizaci neutrální nebo stojí v opozici (opět aktivně nebo pasivně). Metoda je využívána za účelem rozpoznání faktorů, které ovlivňují nebo by mohly ovlivnit úspěšné dosažení cílů jakékoli činnosti organizace. [17]

Často deklarovanou metodou byl dále strom cílů, uvedený mezi metodami strategického plánování. Strom cílů graficky znázorňuje uspořádání uvažovaných žádoucích cílů v hierarchické struktuře, umožňující přehledný výklad celkové situace. Hierarchická struktura cílů napomáhá znázornit a rozlišit vztahy mezi cíli, kdy „vrchol“ stromu je tvořen cílem obecným (primárním), který je následně dekomponován do cílů konkrétnějších, tj. specifických a operačních (dílčích), které pomáhají dosažení cíle obecného. [18]

### 3. Metodika dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se 137 respondenty ze všech úrovní řízení rezortu obrany ČR bylo realizováno v období červen–říjen 2012. Výzkumný vzorek respondentů byl získán metodou účelového (záměrného) výběru. Z celkového počtu získaných dotazníků byly dva vyloučeny z důvodu nekompletních dat. Celkem tedy bylo analyzováno 135 dotazníků. Z tohoto počtu je 27 respondentů pracovníky Ministerstva obrany, 10 oslovených působilo na operačním velitelství (v současnosti je již tato úroveň řízení rezortu zrušena) 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.

Otázka, kterou byl zjišťován současný stav řešení jednotlivých typů nestrukturovaných problémů v rezortu obrany v posledních pěti letech, zněla:

■ **Jaké z uvedených problémů jste za posledních 5 let řešil/a?**

Výčet nestrukturovaných problémů, řešených v rezortu obrany ČR, ze kterého mohli respondenti volit, je uveden v části 1 tohoto článku (problémy A až I). Respondenti byli instruováni, aby označili křížkem jen ty problémy, které v posledních pěti letech reálně řešili. Dotazovaní mohli zaznačit více než jeden problém, tj. byla možná multiplikovaná odpověď. Dále byli respondenti požádáni, aby uvedli četnost řešení jimi označených problémů za posledních 5 let v absolutním vyjádření.

Další otázka, položená respondentům v dotazníku, kterou bylo zjišťováno využívání konkrétních metod pro řešení nestrukturovaných problémů daného typu v rezortu obrany, zněla:

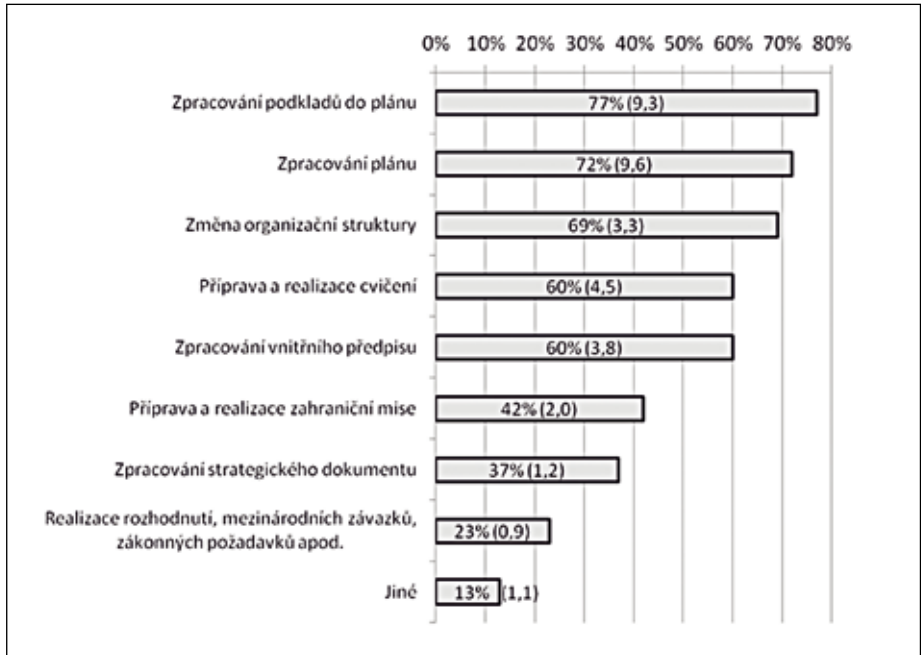
■ **Použil/a jste některou z níže uvedených metod při řešení Vámi označených problémů v předchozí otázce?**

U každé skupiny metod byly v dotazníku vymezeny vybrané metody, využitelné pro daný účel. Například u skupiny metod strategického plánování je zkoumáno využití analýzy zainteresovaných stran, SWOT analýzy a stromu cílů. U každé skupiny metod mohli respondenti doplnit další jimi využívané a námi neuvedené metody.

Respondenti byli požádáni, aby uvedli písmeno řešeného problému/ů (které označili v předchozí otázce dotazníku) pouze k těm metodám, které reálně využili. V případě, že daný respondent některou z metod nevyužil, byl požádán, aby nechal pole volné. Jedno písmeno označující řešený problém 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 možnostech (výčtu metod), ale respondent ji využil při řešení problému.

### 4. Problémy řešené v rezortu obrany a metody využívané k jejich řešení

Nejprve bylo zkoumáno, které typy problémů řeší pracovníci rezortu obrany ČR ve své každodenní praxi a s jakou četností. Výsledky jsou prezentovány na obrázku č. 1. Jednak je uvedeno procentuální zastoupení respondentů, kteří jednotlivé problémy v posledních pěti letech řešili, v závorce za procentuálním zastoupením respondentů je pak vždy uvedena průměrná četnost, s jakou se s nimi v posledních pěti letech setkali.

**Obrazek č. 1:** Typy problémů řešených respondenty v posledních pěti letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že se zhruba tři čtvrtiny respondentů v posledních pěti letech setkaly s úkoly souvisejícími s plánováním. Konkrétně tito dotázaní zpracovávali podklady do plánů nebo samotné plány. Průměrně se každý respondent zabýval plánovací činností zhruba devětkrát za posledních pět let. Pro správnou interpretaci je zde ale nutno přihlídnout i k ostatním ukazatelům primární statistiky, které popisují tyto odpovědi – viz tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1:** Vybrané statistické ukazatele vztahující se k typům problémů řešených respondenty v posledních pěti letech

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Průměr</b>	3,3	9,6	9,3	1,2	4,5	2,0	0,9	3,8	1,1
<b>SMODCH</b>	12,62	17,85	19,69	3,50	8,84	8,90	3,33	10,58	8,82
<b>MEDIAN</b>	2	5	5	0	1	0	0	1	0
<b>MODUS</b>	0	0	5	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

**Legenda:**

A – Změna organizační struktury; B – Zpracování plánu; C – Zpracování podkladů do plánu; D – Zpracování dokumentu; E – Příprava a realizace cvičení; F – Příprava a realizace zahraniční mise; G – Realizace přijatých rozhodnutí, mezinárodních závazků, zákonných požadavků, akcí a úkolů při nedostatku zdrojů pro alokaci; H – Zpracování metodiky, stálého operačního postupu, rozkazu nebo jiného vnitřního předpisu; I – Jiné

Mediánem i nejčastější hodnotou pro četnost vytváření podkladů pro plánování je hodnota pět, kterou lze pravděpodobně interpretovat jako realizaci uvedené aktivity průměrně jednou ročně. Pro samotné zpracování plánu má sice medián také hodnotu pět, ale vůbec nejčastěji respondenti deklarují, že se samotného zpracování plánu nezúčastňují. Hodnota směrodatné odchylky u obou uvedených problémů je v porovnání s ostatními problémy relativně vysoká, tzn., že respondenti byli zde ve svých odpovědích různorodější nežli u hodnocení ostatních (každý dotázaný realizuje úkoly vyplývající z plánování různě často).

Obdobný počet respondentů jako u předešlých – zhruba tři čtvrtiny – se dále potýkal s úkoly, vyplývajícími ze změny organizační struktury. S tímto problémem se nicméně v posledních pěti letech setkávali respondenti méně často nežli s úkoly vycházejícími z plánování – každý z dotázaných průměrně třikrát za uvedené období. Nejvíce respondentů se s úkoly vyplývajícími ze změny organizační struktury nesetkalo vůbec a medián zde nabývá hodnoty dvě. Různá četnost řešení změn organizační struktury u jednotlivých respondentů je nižší nežli u plánovacích činností, ale v porovnání s dalšími typy problémů, se kterými se respondenti setkávají, je stále relativně vyšší.

Více než polovina respondentů dále řešila v posledních letech úkoly související s přípravou a realizací cvičení (zpracovatel či účastník cvičení). Dále pak respondenti řešili zpracování vnitřních předpisů (metodiky, stálé operační postupy, rozkazy či jiné). Každý respondent řešil v posledních pěti letech uvedené problémy průměrně zhruba čtyřikrát. Modus má nicméně pro oba zkoumané problémy hodnotu nula, tzn., že nejvíce dotázaných odpovídá, že uvedené problémy neřešili a medián četnosti řešení se ustálil na hodnotě jedna. Směrodatná odchylka se zde již snižuje.

Méně než polovina dotázaných se ve své práci zabývala přípravou a realizací zahraniční mise, zpracováním koncepčního nebo strategického dokumentu nebo realizací přijatých rozhodnutí, mezinárodních závazků, zákonných požadavků apod. U těchto problémů se snižuje nejen počet respondentů, kteří se daným problémům věnují, ale i intenzita jejich řešení v posledních pěti letech. Průměrně je v daném období řešil každý respondent dvakrát, ale nejčastější hodnotou i mediánem je hodnota nula.

Zhruba desetina respondentů pak deklaruje zaměření na jiné problémy nežli uvedené.

Zpravidla je rozložení odpovědí na četnost realizace jednotlivých problémů v posledních pěti letech takové, že nejvíce respondentů řeší nabídnuté problémy s četností v řádu jednotek či vůbec. Dále vždy pouze několik respondentů ze vzorku deklaruje intenzivnější realizaci konkrétní nabídnuté činnosti.

Záměrem příspěvku je interpretace zjištění nejen o problémech řešených v resortu obrany ČR, ale i zmapování propojení problémů, se kterými se respondenti setkávají, s využíváním konkrétních metod pro jejich řešení.

V následujícím textu je nejprve na uvedenou souvislost nahlédnuto bez rozlišení jednotlivých metod. Obrázek č. 2 zachycuje procentuální zastoupení respondentů, kteří dle své výpovědi využívají k řešení problémových situací ve své praxi metody rozhodování a řešení problémů.

Obrázek č. 2 zobrazuje míru, v jaké respondenti využívají metod rozhodování a řešení konkrétních problémů v jejich praxi. Ponejvíce jsou metody řešení problémů a rozhodování využívány k činnostem plánování (zpracování podkladů a samotného plánu), dále pak v rámci zpracování vnitřních předpisů a k přípravě a realizaci cvičení. Uvedené



**Obrázek č. 2:** Zastoupení respondentů využívajících metod rozhodování a řešení problémů

Zdroj: Vlastní zpracování

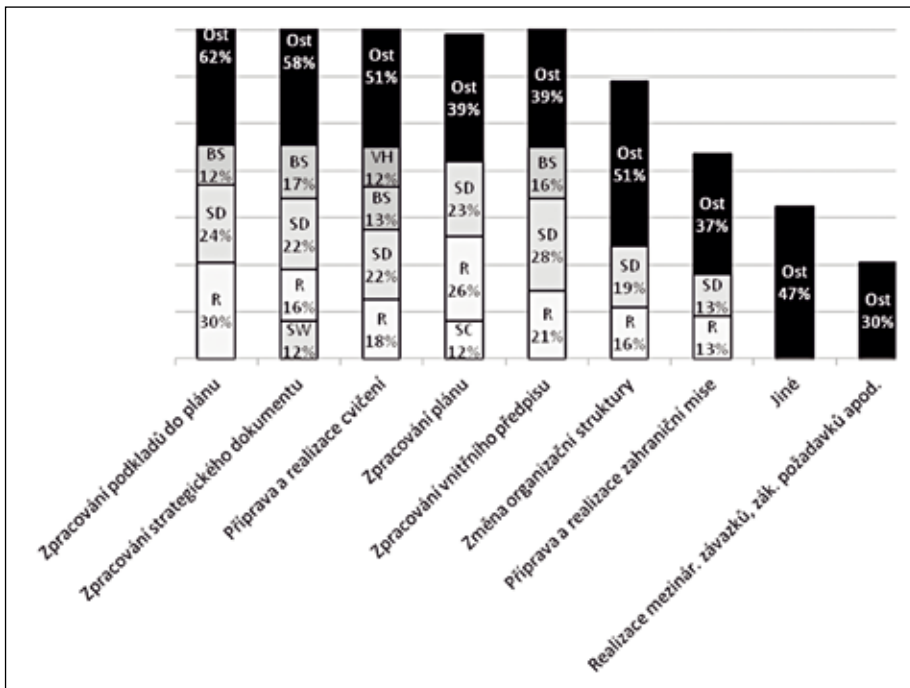
oblasti řeší s pomocí vybraných metod a heuristik vždy necelá polovina dotázaných. K řešení úkolů, vyplývajících ze změn organizační struktury, zpracování koncepčního či strategického dokumentu a realizace zahraniční mise, využívá metod řešení problémů zhruba třetina dotázaných. K ostatním úkolům pak využije aparátu metod a heuristik pouze desetina respondentů.

Jsou-li jednotlivé problémy seřazeny sestupně dle procentuálního zastoupení respondentů, kteří je v posledních letech řešili a dle procentuálního zastoupení respondentů, kteří k jejich řešení využívají některou z metod rozhodování a řešení problémů, pak tato pořadí nejsou zcela shodná. Z uvedeného vyplývá, že respondenti nevyužívají metod úměrně intenzitě, s jakou se setkávají s jednotlivými problémy. Jinak řečeno některé problémy jsou svým charakterem více předurčeny k využití objektivních metod a jiné méně, bez ohledu na míru, s jakou se respondenti s nimi setkávají. Závislost tu sice je, ale není zcela stoprocentní (pořadí procentuálního zastoupení respondentů, kteří se s jednotlivými problémy setkávají, neodpovídá zcela pořadí procentuálního zastoupení respondentů využívajících k řešení těchto problémů objektivních metod).

Dále bylo zjišťováno, které konkrétní metody jsou nejčastěji využívány k řešení jednotlivých typů problémů, s nimiž se velitelé rezortu obrany ČR setkali v posledních pěti letech. Výsledky jsou zachyceny na obrázku č. 3.

Na obrázku č. 3 je u jednotlivých řešených problémů vždy uvedeno označení konkrétní metody (viz legenda) a procentuální zastoupení respondentů, kteří deklarují využití dané metody pro daný typ problému. To znamená, že např. pro zpracování podkladů

**Obrázek č. 3:** Míra využití jednotlivých metod pro konkrétní typy problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

**Legenda:**

R – Rozhovor; SW – SWOT analýza; SC – Strom cílů; SD – Skupinová diskuze; BS – Brainstorming; VH – Válečná hra; Ost – Ostatní metody označené méně než 10 % respondentů.

do plánu využilo 30% respondentů rozhovorů, 24% dotázaných pak skupinovou diskuzi atd. Do skupiny „Ostatní“ byly zahrnuty všechny metody, jejichž použití bylo pro řešení daného typu problému označeno méně než 10% respondentů. Spadají sem jednak metody, které nejsou uvedeny samostatně, ale i ty, které uvedeny samostatně jsou (rozhovor, SWOT analýza, strom cílů, skupinová diskuze, brainstorming, válečná hra), ale pro daný typ problému byly využity méně než 10% tázaných.

## 5. Diskuze

Cílem článku je zodpovědět otázky, jaké problémy jsou v rezortu obrany ČR řešeny v nejvyšší míře a které metody jsou pro jejich řešení využívány (viz výzkumné otázky formulované v úvodu příspěvku).

Ponejvíce jsou deklarovány úkoly spojené s plánováním, změnou organizační struktury, přípravou cvičení či zpracováním vnitřního předpisu. Při srovnání procentuálního zastoupení respondentů, kteří se s jednotlivými typy problémů setkávají a těch, kteří při jejich řešení využívají exaktních metod, se ukazuje, že vždy

zhruba polovina až dvě třetiny dotázaných se při řešení problémů, se kterými se setkávají, obracejí na objektivní metody rozhodování a řešení problémů (viz srovnání obrázku 1 a obrázku 2).

Dotázaní využívají metodologický aparát k řešení problémů více či méně v závislosti na charakteru nastalého problému, o něco méně pak dle intenzity, se kterou se s jednotlivými problémy potýkali v posledních pěti letech.

Nejčastěji využívanými nástroji k řešení problémů jsou rozhovor, skupinová diskuze a brainstorming, které jsou využity více než 10% respondentů pro většinu řešených problémů.

Dalšími používanými nástroji jsou brainstorming, SWOT analýza, strom cílů a válečná hra. Ty jsou více než 10% respondentů využívány sice vždy jen pro jeden konkrétní účel, ale v nižší míře deklarují dotazovaní použití těchto nástrojů poměrně rovnoměrně i pro řešení dalších typů problémů. Navíc propojení těchto nástrojů s nejčastějším typem řešeného problému je poměrně logické – SWOT analýzu provádí nejvíce respondentů při zpracování strategického či koncepčního dokumentu, strom cílů je využit zejména při zpracování plánu a válečná hra pak za účelem přípravy a realizace cvičení.

V nejvyšší míře jsou metody rozhodování a řešení problémů využívány v plánovacích činnostech – zpracování podkladů a samotného plánu. Zhruba dvěma třetinami respondentů je v rámci těchto činností využita některá z následujících metod – rozhovor, skupinová diskuze či brainstorming. Dalšími intenzivně řešenými problémy jsou ve zkoumané organizaci zpracování strategických či koncepčních dokumentů a příprava a realizace cvičení a zpracování vnitřních předpisů. U těchto tří činností respondenti využívají v nejvyšší míře stejných metod jako u plánování. Přistupují zde však i k tvorbě SWOT analýzy (zpracování koncepčních dokumentů) a k válečné hře (realizace cvičení). Další typy problému jsou pak řešeny méně často, čemuž také odpovídá menší škála využívaných metod. Pro úkoly související se změnou organizační struktury a přípravou a realizací zahraničních misí jsou využity vždy zhruba třetinou respondentů rozhovor a skupinová diskuze, ostatní pak deklarují využití jiných metod, každé z nich ale již v nižší míře.

## Závěr

S využitím výsledků dotazníkového šetření, teoretických východisek a znalosti řešené odborné oblasti jsou formulovány následující závěry a z nich vyplývající pravidla pro řešení problémů (především nestrukturovaného typu) v rezortu obrany:

- Míra využívání nástrojů řešení problémů příslušníky rezortu je stále poměrně nedostatečná. K řešení jednotlivých problémů, se kterými se respondenti setkávají, používá vždy pouze zhruba třetina až polovina z nich některou z metod rozhodování a řešení problémů. Jednoznačně je tedy na místě doporučit zvýšení motivace pracovníků rezortu k využívání metod řešení problémů.
- Metody využívané při řešení problémů by měly být jak z kategorie intuitivních, tak i z kategorie systematicko-analytických. Druhá skupina metod umožňuje dokumentovat a argumentovat postupy řešení. Metody více intuitivní jako např. rozhovor, skupinová diskuze mezi experty či brainstorming je vhodné využívat především za účelem získávání informací, nikoliv vlastního řešení problému.

- Intuitivní metody rozhodovatel realizuje často nevědomky (např. některé z postupů stanovování vah kritérií se pravděpodobně odehrávají ve většině problémových situacích, aniž by si rozhodovatel uvědomoval, že nějakou z metod využívá). Osvojením si daných nástrojů a jejich uvědomovanou a formalizovanou aplikací může rozhodovatel lépe odůvodnit a vyargumentovat své postupy v rozhodování a řešení problémů.
- Je vhodné využívat tzv. multimetodologický přístup, tedy kombinaci metod rozhodování a řešení problémů. Realizace pouze jedné či několika málo metod poskytuje jen omezený výstup.
- Pro některé problémy, se kterými se respondenti setkávají často, byla zjištěna relativně nízká míra využívání metod a nástrojů řešení problémů. Např. v rámci řešení změn organizační struktury by bylo vhodné využít vybrané analytické metody, metody strategického plánování, metody stanovování vah kritérií atd.
- I přes nedostatek času je nezbytné zadaný problém před jeho řešením jednoznačně a srozumitelně definovat, aby nedošlo ke hledání správných řešení pro špatně stanovený problém. Plamínek [19] uvádí tři závažné chyby v deficičních problémech:
  - A. (1) Řešení zástupných problémů. Před hledáním řešení problému je nutné znát jeho klíčové příčiny. Zaměřovat řešení problému na jeho symptomy (důsledky) nikdy nepřinese vyřešení problému.
  - B. (2) Zabývání se neřešitelnými problémy. Problémy mohou být neřešitelné ze své podstaty (např. změna chování osobnosti daného typu) nebo mohou být neřešitelné relativně – ve vztahu k daným podmínkám.
  - C. (3) Řešení nejednoznačných problémů. Nejednoznačnost problému je zpravidla dána nepřesným zadáním, což může být způsobeno využíváním nejednoznačných nebo rozdílně chápaných slov (např. image, schopnost apod.). Dále je velmi často v praxi nejednoznačnost způsobena tím, že se na řešení problému podílí více osob.
- Pokud rozhodovatel nemůže (např. kvůli nedostatku času, disponibilních zdrojů apod.) nebo nechce nastalý problém řešit, měl by si alespoň zmapovat možné dopady neřešení problému.
- Zachování statu quo (současného stavu) může být jedna z variant řešení.

Data z roku 2012, která jsou v příspěvku prezentována, lze považovat za stále relevantní, neboť nebylo od uvedeného období v resortu obrany ČR přijato žádné opatření v oblasti používání metod pro řešení nestrukturovaných problémů. Proto autorky zásadní změnu vzhledem k zjištěným výsledkům nepředpokládají. Aby bylo možné tuto hypotézu potvrdit, jsou v současné době realizovány polostrukturované rozhovory s příslušníky resortu s cílem nejen verifikovat zjištěné výsledky z roku 2012 a zjistit příčiny daného stavu, ale i celkově prohloubit poznání ve zkoumané oblasti.

V rámci navazujícího výzkumu se autorky zaměří 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. Tímto výzkumem bude navázáno na zde prezentované výsledky a dále pak na výstupy projektu obranného výzkumu OPERKON pod vedením plukovníka Piknera, jehož tým rozpracoval vybrané prognostické metody pro přípravu operačních koncepcí.

Dále by jistě bylo možné srovnat uvedené výsledky s jinými organizacemi. Například komparace s podnikovou sférou by mohla přinést zajímavé závěry, které by výsledky

předložené studie obohatily a mohly by odhalit rozdíly či naopak shodné rysy jednotlivých typů organizací. Šířeji by pak mohlo být srovnáno využívání metod pro řešení nestrukturovaných problémů ve státním a soukromém sektoru.

*Předložený článek byl zpracován při řešení záměru rozvoje organizace „Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v rezortu obrany České republiky“, realizovaného na FEM UO v letech 2011–2015, projekt PROGRAM2011.*

### Seznam literatury:

- [1] EVANS, J. R. Creative thinking in the decision and management sciences. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1991.
- [2] BASADUR, M.S., S.J. ELLSPERMANN and G.W. EVANS. A new methodology for formulating ill-structured problems. Omega. 1994, Vol. 22(6), pp. 627–645.
- [3] BASADUR, M.S., G.B. GRAEN and S.G. GREEN. Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding in an applied research organization. Organizational Behavior and Human Performance. 1982, Vol. 30, pp. 41-70.
- [4] SIMON, H. A. The New Science of Management Decision. New Jersey: Prentice Hall, 1960.
- [5] FM 5-0. The operations process. Washington DC.: Headquarters, Department of the Army, March 2010. 252 p.
- [6] Ibid., ref. 5.
- [7] GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika. 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.
- [8] GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. (ed). Efektivní rozhodování: Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [9] MALHOTRA, N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-13-609423-4. BURNS, A. C., R. F. BUSH. Marketing Research. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-147730-7.
- [10] FOTR, J. a kol. Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 80-86929-59-0.
- [11] MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [12] OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění. 2. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2007. 178 s. ISBN 80-86929-23-X.
- [13] PLAMÍNEK, J. Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- [14] GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [15] 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.
- [16] Ibid., ref. 15
- [17] Ibid., ref. 15
- [18] GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění. 2. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2007. 178 s. ISBN 80-86929-23-X.
- [19] Ibid., ref. 13