

Plánování, rozhodování a organizování v SPPR

Motto: „Mám mnoho peněz, ale není směnárníka, který by mi je rozměnil.“ (Gemara)

Do druhého cyklu vstoupilo zavádění systému plánování, programování a rozpočtování (dále jen SPPR) do podmínek rezortu MO. Za uplynulé období bylo získáno mnoho zkušeností a podnětů. Řada pracovníků zainteresovaných řídicích vrcholových složek SPPR tvořivě hledá cesty jak dále pokročit v implementaci SPPR, o čemž svědčí např. aktivity v oblasti definování rizik ohrožení státu, cílů rezortu MO a hledání vhodných forem organizování SPPR.

* * *

Předložená úvaha řeší právě uvedené problémy. Je reakcí na vnitrorezortní diskuzi k uvedeným otázkám, přičemž ukazuje autorův pohled na možné řešení, resp. alternativy dalšího společného postupu při zavádění SPPR na jeho správné a exekutivní úrovni.

■ Rizika ohrožení bezpečnosti státu a cíle rezortu MO

Prvním okruhem úvahy je otázka rizik ohrožení bezpečnosti státu a cílů rezortu MO. Potřeba adekvátního definování rizik ohrožení bezpečnosti státu a cílů rezortu MO je dána skutečností, že jimi je startován každý nový cyklus SPPR.

Ve směrnici pro plánování zdrojů v rezortu MO na léta 1996-2000 je riziko ohrožení státu definováno jako možná událost, která je potenciální hrozbou pro vnější ohrožení státu, jakož i vnitrostátní rizika ohrožení života, zdraví a majetku obyvatelstva, rozsáhlejší havárie a katastrofy.

Definování rizika ohrožení státu, a na jejich základě pak určení cílů rezortu, je nesnadným úkolem. Za klíčový problém při práci s riziky ohrožení státu lze považovat jejich správnou identifikaci, kterou lze vést z několika aspektů:

a) identifikace rizika z hlediska příčin (zdrojů)

Z hlediska příčin zahrnuje analýza rizika ohrožení státu takové postupy, kdy jsou vyhledávány vojenské, politické, ekonomické, sociální, případně i jiné zdroje, v nichž již zjevně existují nebo se potenciálně skrývají určitá rizika ohrožení státu. Tyto zdroje lze schematicky rozdělit na dvě velké skupiny rizik - a to rizika vnější a vnitřní. Národně uvedený postup zachycuje schéma č. 1 - Klasifikace rizik.

Jak vyplývá ze schématu, k vnějším rizikům ohrožení bezpečnosti státu patří např. rizika vojenská, politická, ekonomická a sociální. Pro jejich identifikaci je důležité rozpoznání jednotlivých vojenských, politických, ekonomických a sociálních jevů vypovídajících o chování potenciálního protivníka. Ta mohou být podrobněji popisována a konkretizována v příslušném poličku dané tabulky.

K *vojenským* příznakům patří např. výcvik, organizace a vyzbrojování armády orientované výhradně či převážně pro útočnou činnost. Uvedené symptomy lze podrobit kvalitativní a kvantitativní analýze. Jsou to totiž faktory, na jejichž základě lze definovat vojenské schopnosti armády potenciálního protivníka k vedení války nebo zahájení konfliktu.

Politické příznaky lze identifikovat na základě vojensko - politického kurzu státu. Analýza obsahového zaměření zahraniční a vojenské politiky státu totiž umožňuje dostatečně stanovit, k jakému politickému cíli jsou ozbrojené síly určeny.

K *ekonomickým* symptomům patří jevy, které jsou příznakem neobvyklé ekonomické činnosti vyplývající z rozhodnutí podstatně zdokonalit válečné schopnosti ekonomiky dané země a vytvořit, resp. zvýšit útočné schopnosti její armády. Současně k nim mohou patřit jevy vypovídající o vážných ekonomických potížích dané země se současnou zjevnou či skrytou snahou je řešit vojenskou expanzí.

Sociální příznaky jako jevy naznačují nebezpečí vzrůstu nestability státu v důsledku destrukce právního řádu a sociální struktury. Současně naznačují možnost státního převratu a nastolení politického režimu s agresivní zahraničněpolitickou orientací.

K *vnitřním rizikům* ohrožení bezpečnosti státu patří např. rizika ekologická, rizika rozsáhlých technických havárií a rizika přírodních katastrof. O jiných případech vnitřních rizik (v případě AČR) neuvažujeme.

b) identifikace rizika z hlediska jeho rozsahu

Rizika ohrožení bezpečnosti státu lze zkoumat i z hlediska jejich možných negativních důsledků. K tomu jsou jednotlivá rizika vážena. Ve váze je vyjádřena přesná identifikace rizika z hlediska jeho možných důsledků pro bezpečnost země. Tento postup je potřebný zejména pro adekvátní stanovení odpovídajících cílů k eliminaci rizik. Riziko nemusí být vždy eliminováno na sto procent, nýbrž dostatečně. Tohoto stavu lze dosáhnout přiměřeným definováním cíle. Cíl je definován tak, aby eliminoval riziko v takové míře, kdy lze říci, že existující riziko ohrožení bezpečnosti státu je dosaženým cílovým stavem AČR spolehlivě eliminováno, tj. nepředstavuje podstatné nebezpečí pro bezpečnost země. Formálními měřicími postupy lze pak procentuálně stanovit, nakolik dosažený cílový stav bude vylučovat negativní důsledky určitého rizika.

Na základě uvedených stupňů může být stanovena i strategie k eliminaci rizik. Např.:

a) *strategie naprosté eliminace rizika*, b) *strategie dostatečné eliminace rizika*, c) *strategie zmenšení rizika*, d) *strategie přenesení rizika*, e) *strategie dialogového řešení rizika*.

Při *strategii naprosté eliminace rizika* ohrožení bezpečnosti státu jsou formulovány takové cíle a prostředky, které eliminují v celém rozsahu důsledky daného rizika. Tuto strategii bude vhodně volit tam, kde riziko ohrožení bezpečnosti státu vzhledem ke svému charakteru negativních důsledků bude potřebné eliminovat v jeho celé šíři.

Jiná situace odpovídá volbě *strategie dostatečné eliminace rizika* ohrožení státu, kdy jsou cíle a prostředky voleny přiměřeně. Eliminace rizika není v tomto případě zajištěna v celém rozsahu jeho negativních důsledků, ale přesto na takové úrovni, že eliminované riziko nevykazuje na bezpečnost země podstatný negativní vliv.

Při *strategii zmenšení rizika* dochází k takové volbě cílů a prostředků, které zajišťují pouze dílčí eliminaci rizika. Je to tedy nižší stupeň eliminace očekávaných negativních důsledků, nežli je tomu v předchozím případě. Tato strategie bude zpravidla volena jako důsledek omezení zdrojů. Při volbě této strategie, kterou lze pojímat jako určité východisko

z nouze, je zároveň potřebné upozornit vněš systémové prvky SPPR (Parlament ČR, Vládu ČR) na možné negativní důsledky použití této strategie. Soudobé přidělované zdroje na obranu země nutí management zdrojů používat tuto strategii. Je to ovšem stav, který je z hlediska dlouhodobější perspektivy národní bezpečnosti kritický. Ve svých důsledcích může vést k takovým procesům, kdy se AČR stane nefunkční. Proto je nanejvýše nutné, aby v SPPR neabsentovala vazba na vněš systémové prvky.

Další zbývající strategie lze použít ve vztahu k eliminaci rizik ohrožení bezpečnosti státu, které se týkají rizik nevojenského charakteru. Mohou být proto využity civilní ochrany.

Strategií přenesení rizika nejsou negovány možné důsledky příčin rizika, nýbrž jsou přeneseny na jiné subjekty. O této volbě strategie lze uvažovat např. ve vztahu k ekologickým rizikům. Jde o strategii, která má pasivní charakter a možnosti jejího použití jsou omezené.

Podstatou strategie dialogového řešení rizika je posouzení a dělení kompetencí v rámci *public relations*. Výsledkem dialogu mezi zainteresovanými složkami je participace na eliminaci (resp. profylaxi) důsledků rizik. Uvedené strategie je možné použít např. při řešení rizik jaderných elektráren a chemických provozů.

KLASIFIKACE RIZIK

PŘÍČINY (ZDROJE) RIZIKA DRUH RIZIKA (vnitřní-vnější) A JEHO POPIS	Vojenské	Politické	Ekonom.	Sociální	Jiné
VNĚJŠÍ RIZIKA	Popis	Popis	Popis	Popis	Popis
VNITŘNÍ RIZIKA	Žádné	Žádné	Žádné	Žádné	Popis

Schéma č. 1: Klasifikace rizik

c) identifikace rizika z hlediska pravděpodobnosti

Identifikace rizika ohrožení bezpečnosti státu z hlediska jeho negativního rozsahu je neodlučtelně spjata s určením pravděpodobnosti, kdy uvažovaná situace nastane. Pravděpodobnost rizika je stanovena v rozsahu 0-1, tj. v rozmezí zcela vyloučeného, resp. zcela jistého nastání události. Na základě určené pravděpodobnosti a váhy rizika ohrožení bezpečnosti státu je pak možné provést maticové ohodnocení rizika, jak je např. podává schéma č. 2 - Ohodnocení rizika.

U jednotlivých rizik za použití některé z metod stanovíme jejich váhu a pravděpodobnost nastání. Na základě tohoto určení umístíme jednotlivá definovaná rizika do navržené matice. Jednotlivá pole matice můžeme pro větší přehlednost barevně odlišit podle ohodnocení rizika z hlediska jeho váhy a pravděpodobnosti nastání události. Tak např. zcela zřetelně vidíme,

že riziko umístěné ve čtverci $V(0-2)p(0-0,2)$ je riziko zcela zanedbatelné ve srovnání s rizikem, které je např. ve čtverci $V(4-6)p(0,8-1)$.

Použijeme-li koeficientní ohodnocení rizik jako součin váhy a pravděpodobnosti, můžeme pak při tvorbě rizik a jejich klasifikaci provést jejich kvantitativní a kvalitativní ohodnocení. Předpokládáme např., že zpracovatel rizik bude pověřen provést identifikaci rizik a jejich ohodnocení do předem predikovaných skupin. Pro jednoduchost a metodickou názornost předpokládáme, že tyto skupiny jsou pouze čtyři:

a) rizika zcela zanedbatelná

čtverec $V(0-2)p(0-0,2)$

b) rizika prvního stupně nebezpečí

čtverce: $V(0-2)p(0,2-1)$

$V(2-4)p(0-0,4)$

$V(4-6)p(0-0,2)$

c) rizika druhého stupně nebezpečí

čtverce: $V(2-4)p(0,4-1)$

$V(4-6)p(0,2-0,8)$

$V(6-8)p(0-0,4)$

d) rizika třetího stupně nebezpečí

čtverce: $V(4-6)p(0,8-1)$

$V(6-8)p(0,4-1)$

$V(8-10)p(0-1)$

Poznámka: V tomto případě jsou rizika třetího řádu riziky nejzávažnějšími.

Uvedené schéma je záměrně zjednodušené, avšak jeho metoda dává dostatečný a zřetelný přehled o postavení rizika v celém systému - síti rizik. Pro zainteresované složky SPPR ukazuje bezprostředně na rozložení jednotlivých rizik ohrožení bezpečnosti státu z hlediska jejich kvantitativního a kvalitativního ohodnocení, čímž může usnadnit proces rozhodování.

■ Rozhodovací procesy v SPPR

Rozhodovací proces tvoří další okruh problémů, jemuž bude potřebné věnovat další pozornost při rozpracovávání logiky a metodiky SPPR. Rozhodování je možné z manažerského hlediska definovat jako výběr alternativního průběhu činnosti. Důležitost osvojování si a pěstování kultury alternativního rozhodování potvrzují i zkušenosti z prvního cyklu SPPR. Zpracování alternativních postupů umožňuje již na počátku rozhodovacích procesů vytvářet variantní postupy a závěry. V konečných důsledcích takovýto postup umožní zpřesnit rozhodovací procesy a zkvalitnit řídicí činnost. Při změně podmínek jedné varianty je možné bez větší časové prodlevy a stresu přejít na variantu jinou, která je již v předchozím procesu projednána a schválena řídicími subjekty SPPR - zejména Radou pro plánování a řízení zdrojů.

Při rozhodovacích procesech lze v SPPR postupovat z metodického hlediska podle následujících metodických kroků:

1. Definování možností a podmínek řešení problému.
2. Identifikování alternativ.
3. Hodnocení alternativ z hlediska jejich vztahu k cílům.
4. Výběr alternativy - uskutečnění rozhodnutí.

Výchozím bodem rozhodovacích procesů v SPPR je uvědomění si předpokladů a příležitostí řešení problému řízením zdrojů. Lze samozřejmě předpokládat, že jakýkoliv řídicí subjekt SPPR vystupuje jako racionálně se rozhodující činitel, a to i přesto, že důsledky jeho činnosti mohou mít i nezáměrný, nezamýšlený a nepředpokládaný charakter. Tomu tak

může být do určité míry vždy, ale možným nežádoucím důsledkům, resp. dosažení jejich zmírnění, lze předcházet dostatečným definováním alternativních možností jak dosáhnout stanovených cílů za daných možností, podmínek a omezení.

To ovšem je ještě samo o sobě nepostačující. Definování možností a podmínek řešení problému musí obsahovat i informace potřebné pro hodnocení alternativ z hlediska plnění zamýšlených cílů. Musíme ale vždy počítat s tím, že se nám v reálném životě nikdy nepodaří zvolenou alternativu bezesbýtku realizovat. Základním rozměrem rozhodování je jeho temporalita plynoucí z přítomnosti do budoucnosti. A budoucnost je vždy spjata s neurčitostí, s novými faktory, které „křídí“ původní zámysly, a tím i koriguje cíle. Budeme tudíž nuceni se smířit s omezeností racionálního očekávání - omezenými informacemi a neurčitostí budoucích podmínek. Do managerského rozhodování vrcholových řídicích subjektů bude proto potřebné zakomponovat rozhodovací procesy v podmínkách neurčitosti.

Druhým metodickým krokem je vyhledávání alternativ. Jsou-li definované cíle rezortu MO, rozpoznány možnosti a podmínky jejich naplňování, je možné hledat alternativy řešení. Identifikování alternativ poukazuje na to, jak je důležité patřičně naplnit požadavky prvního metodického kroku - definování možností a podmínek řešení problému. Ty totiž v sobě obsahují omezující faktory. Omezujícím faktorem je to, co brání naplňování očekávaných cílů, co jim stojí v cestě. Proto bude potřebné si postupně na všech úrovních řízení SPPR osvojovat takovou kulturu řízení, kdy budou zřetelně definovány limitující faktory daného rozhodovacího postupu. To současně umožní orientovat se na takové alternativy, které jsou způsobilé zjištěná omezení eliminovat. Jde tedy o respektování principu omezujících faktorů: optimální způsob jak dosáhnout cíle lze nalézt při poznávání a překonávání faktorů, které stojí jako překážky na cestě k cíli.

Třetím krokem rozhodovacího procesu je hodnocení alternativ. Jeho smyslem je výběr takové alternativy, která umožní optimální naplnění cíle. Jednotlivé alternativy lze nejlépe ohodnotit na základě kvantitativních veličin. K nim patří např. peněžní vyjádření v Kč, časové a jiné měřicí jednotky. Kvantitativní veličiny je možné poměrně spolehlivě určit. Problematikou však zůstává měření kvalitativních faktorů. Ty nelze bezprostředně měřit. Lze však určit jejich číselnou hodnotu na základě expertního ohodnocování s využitím srovnávání s předem přijatou stupnicí. S aplikací tohoto postupu jsou již určité zkušenosti při ohodnocování rizik ohrožení bezpečnosti státu.

Protože SPPR jako systém řízení zdrojů je založen na exaktních postupech, bude potřebné ve všech oblastech SPPR vyvíjet postupy, které umožní hodnotit a porovnávat kvalitativní faktory tím, že jim bude přiřazena odpovídající kvantitativní veličina.

Při hodnocení alternativ je možné použít např. techniku marginální analýzy nebo analýzu užítu a nákladů.

Marginální analýza je používána v mikroekonomii, kde se jí např. porovnávají přírůstky příjmů, dosažené na základě dodatečných nákladů, s cílem nalezení maximalizace zisku.

Ideje marginální analýzy mají ale širší platnost. Lze je aplikovat i na oblast řízení zdrojů. V SPPR existuje množina systémů, které nárokuje požadavky na zdroje. Tyto požadavky lze vyjádřit ve formě vstupů, měřit jejich výstupy a na tento proces uplatnit marginální analýzu.

Možnost uplatnění marginální analýzy v rezortu MO podrobně řeší např. práce Smolík, R.: *Analýza vojenských produkčních systémů*. Praha, IEAR 1992. (Práce byla distribuována na řídicí složky armády a školy.)

OHODNOCENÍ RIZIKA

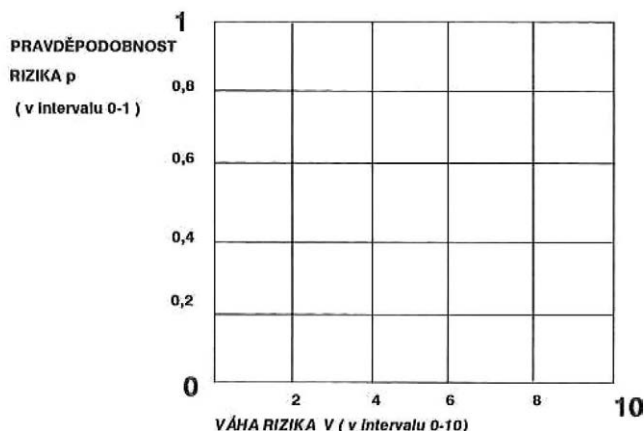


Schéma 2: Ohodnocení rizika

Za zvláště aktuální a akutní lze považovat osvojení si *metody typu náklady a užitek (CBA)* všemi vrcholovými pracovníky rezortu, kteří nárokuje požadavky na zdroje. Nákladově užítkovou analýzu lze považovat za jednu z rozhodujících technik, na nichž stojí fungování SPPR. Je využitelná nejen při rozhodování o zavádění nové techniky, ale i pro hlavní programy, programové prvky, jakož i pro hodnocení strategií a postupů pro dosažení cílů. Důležité je, že nákladové odhady mohou zahrnovat jak finanční, tak i nefinanční náklady.

V současné době existují v rezortu k dané problematice tyto dostupné práce: Fisher, G. H.: *Cost Considerations in Systems Analysis* /RAND Corporation, Santa Monica 1971/. (Práci dostávali účastníci školení Drmecia.) Zvláště lze doporučit odborně a metodicky fundované práce Pátek, J.: *AČR a ekonomická analýza* (Praha, SZŘ SPPR 1994), Pátek, J.: *Analýza nákladů a užítku v rezortu MO* (Brno, VA 1995).

Analýza užítku a nákladů hledá nejlepší poměr mezi užítky a náklady. Hledáme přitom způsob jak dosáhnout cíl s optimální relací mezi numericky vyjádřeným užítkem a náklady na něj. Předností analýzy užítku a nákladů je, že umožňuje vyhodnocovat užítky jednotlivých alternativ vzhledem k jejich nákladům a současně umožňuje porovnávat alternativy z hlediska jejich výhod.

Závěrečným krokem rozhodovacího procesu je výběr alternativy. Ten lze realizovat empiricky, experimentálně nebo analyticky. Při *empirickém postupu* jsou využívány předchozí zkušenosti. Je to postup, kdy využíváme svých poznatků na základě dosavadních pozitivních zkušeností, omylů a chyb. Tento postup je jistě v relativně se opakujících podmínkách oprávněný, avšak selhává tam, kde se podmínky dynamicky mění.

Zkušenost se vztahuje k minulému, avšak alternativa k budoucímu. Proto se může stát, že použité zkušenosti budou nevhodnými milníky na cestě k hledání řešení. Přesto však metoda využití zkušeností má v SPPR svoje místo. Analýza předchozích zkušeností na všech úrovních SPPR je východiskem pro analytickou činnost řídicích pracovníků SPPR.

Při výběru alternativy je možné v některých případech použít i *metodu experimentování* (např. při projektování). V tomto případě se rozhodování mezi alternativami opírá o sledování výsledku zkoušky. V SPPR bude zejména vhodné používat metodu experimentování tam, kde se budou objevovat nekvantifikovatelné faktory. K experimentálnímu ověřování jednotlivých alternativ je pak možné pro danou oblast vytvářet potřebnou metodiku postupu experimentování. V oblasti managementu se experimentální metoda používá zejména tam, kde si daný projekt vyžaduje značné náklady, přičemž vzhledem k omezenosti zdrojů není možné vyzkoušet více alternativ. Také v oblasti vrcholového řízení SPPR může vzniknout analogická situace. Je však potřebné mít na zřeteli, že i po provedení úspěšného experimentu se mohou podstatně změnit podmínky, a to dokonce až do té míry, že se závěry experimentu stanou irelevantní. Proto, pokud to situace dovolí, bychom měli metodu experimentování používat jako prostředek porovnávání jednotlivých alternativ.

Mezi další metody, které můžeme používat při výběru alternativ, je *metoda analýzy*. Základní metodickou zásadou je, že při řešení daného plánovacího problému se postupuje podle následujících kroků:

1. Identifikujeme problém, tj. ujasníme si, oč se jedná.
2. Přesně stanovíme cíl řešení problému, případně jej podle potřeby dezagregujeme.
3. Definujeme předpoklady řešení problému ve vztahu k cíli.
4. Provedeme dezagregaci problému na dílčí části.
5. U jednotlivých částí identifikujeme jejich kvantitativní a kvalitativní faktory.
6. Provádíme analýzu jednotlivých faktorů.
7. Provedeme závěry a doporučení z analýzy.
8. Přijmeme rozhodnutí.

Rozhodnutí jsou v podstatě dvojího druhu - programovaná a neprogramovaná. Obojí jsou využitelná v rozhodovacích procesech SPPR. **Programované rozhodnutí** se týká strukturovaných a rutinních problémů. Je možné je řešit za pomoci vytváření patřičného softwaru. Z hlediska perspektivy rozvoje SPPR bude potřebné na všech úrovních řízení SPPR identifikovat problémy, definovat zadání, příp. přímo vytvářet postupy k jejich precedenčnímu řešení. Základní programované postupy jsou již vyvinuty. Na úrovni Top managementu SPPR (Rady) se většinou budeme setkávat s **neprogramovými rozhodnutími**. Pro ně je příznačné, že jsou používána pro nestrukturované, nové, jedinečné a neopakovatelné situace.

Z hlediska perspektivy dalšího rozvoje SPPR bude potřebné na vrcholové úrovni řízení zdrojů si osvojovat způsoby rozhodování v podmínkách neurčitosti. Rozhodování řídicích subjektů SPPR se uskutečňuje v prostředí, pro něž je příznačný stupeň neurčitosti. Proto také každé rozhodování zahrnuje v sobě určité nebezpečí, že očekávaná situace nenastane. Při této analýze je možné využít dvojí přístup: subjektivní odhad, nebo některou z objektivních metod odhadu rizika. (Teorie rozhodování používá termín „riziko“. V předchozí části textu je ovšem pojem „riziko“ používán s jiným obsahem.)

Subjektivní odhady se opírají o osobní zkušenosti, intuici a dojmy rozhodovatelů. Je jisté, že s takovým postupem nelze na vrcholové úrovni SPPR vystačit. Proto je třeba si osvojovat takovou kulturu rozhodování, která je založena na exaktních postupech. Odpovídá to i samotné logice SPPR, která je založena na měřicích postupech. Za jednu z nejlepších

možností jak analyzovat rozhodnutí v podmínkách SPPR lze považovat rozhodovací strom (strom událostí).

Použití rozhodovacího stromu umožňuje řídicím orgánům SPPR vidět základní alternativy, přičemž zachycuje, jak rozhodování o jejich výběru může záviset na budoucích událostech. Jestliže do rozhodovacího stromu budou zahrnuty i pravděpodobnosti nastání jednotlivých událostí, můžeme na dané řídicí úrovni SPPR zjistit, jaká je pravděpodobnost, že dotyčné rozhodnutí povede k požadovanému výsledku. Pro názornost předpokládáme následující obecný příklad:

Předpokládáme, že na základě nákladově užitečné analýzy (CBA) bylo Radou ministři obrany ČR doporučeno naplnit obranný cíl rezortu investicí do zbraňového systému A. Lze předpokládat, že investice je rozložena do mnoha let. Pro zjednodušení celého procesu však sledujeme pouze její dva roky. Ředitel - správce projektu výstavby nového programového prvku potřebuje pro plánovací procesy vědět, jaká je vzhledem k okolním podmínkám pravděpodobnost rozložení celkových nákladů v jednotlivých letech. Analytickou práci bylo stanoveno, že po prvním roce mohou nastat tyto varianty:

1. V souvislosti s očekávanou mezinárodní situací a očekávanými přidělenými zdroji na obranu nastane na 40 % situace, že na investice bude v prvním roce přiděleno 150 mil. Kč, kdežto
2. Ve druhém roce to bude se 60% pravděpodobností 120 mil. Kč.

Po prvním roce jsou tedy možné dvě varianty, jejichž součet pravděpodobností je 100 %. Zároveň se liší nákladovým ohodnocením. Po druhém roce se z obou možností vyvíjí možnost další. Jestliže po prvním roce lze očekávat, že na realizaci záměru bude přiděleno 150 mil. Kč, potom analytik v souvislosti s vnějštní a vnitrosociální situací odhaduje, že:

- 1a. V druhém roce je možné kalkulovat s náklady ve výši 90 mil. Kč s pravděpodobností 20 %, ale
- 1b. s 80% pravděpodobností s náklady 120 mil. Kč.

U druhé varianty analytik odhaduje, že:

- 2a. V druhém roce je možné kalkulovat s 30% pravděpodobností s náklady 90 mil. Kč a
- 2b. se 70% pravděpodobností s náklady 100 mil. Kč.

Součet pravděpodobností rozvětvení druhé varianty je 100 %. Po druhém roce mohou nastat celkem čtyři situace. Nyní můžeme zjistit, jakou pravděpodobnost má celý sled událostí.

1. Nastane-li varianta první a současně varianta 1a), je pravděpodobnost po sobě jdoucích událostí rovna jejich součinu (tj. $0,4 \times 0,2 = 0,08$, tj. 8 %).
2. Nastane-li varianta první a současně varianta 1b), je pravděpodobnost po sobě jdoucích událostí v druhém roce 32 %.
3. Nastane-li varianta druhá a současně varianta 2a), je pravděpodobnost po sobě jdoucích událostí 18 %.
4. Nastane-li varianta druhá a současně varianta 2b), je pravděpodobnost po sobě jdoucích událostí 42 %.

Každá ze čtyř uvedených variant přináší jiné rozložení nákladů:

1a) 240 mil. Kč (150 + 90).

2a) 210 mil. Kč (120 + 90).

1b) 270 mil. Kč (150 + 120).

2b) 220 mil. Kč (120 + 100).

Pomocí rozhodovacího stromu můžeme ohodnocovat hlavní alternativy, stanovit, jak jejich výběr bude závislý na budoucích událostech a současně určit nákladové linie jednotlivých variant.

■ Problém organizace

Procesy SPPR nastolují i ožehavou otázku organizování. V této oblasti lze spatřovat další možnosti rozvoje SPPR. Dosavadní procesy SPPR byly víceméně realizovány ve struktuře a podmínkách, které měly vzhledem k SPPR charakter neurčitosti. Z hlediska budoucnosti je ale nutné rozvíjet SPPR jako organizovaný proces. Při vytváření organizace procesu SPPR (a to jak na jeho vrcholové, tak i exekutivní úrovni) lze postupovat podle těchto kroků:

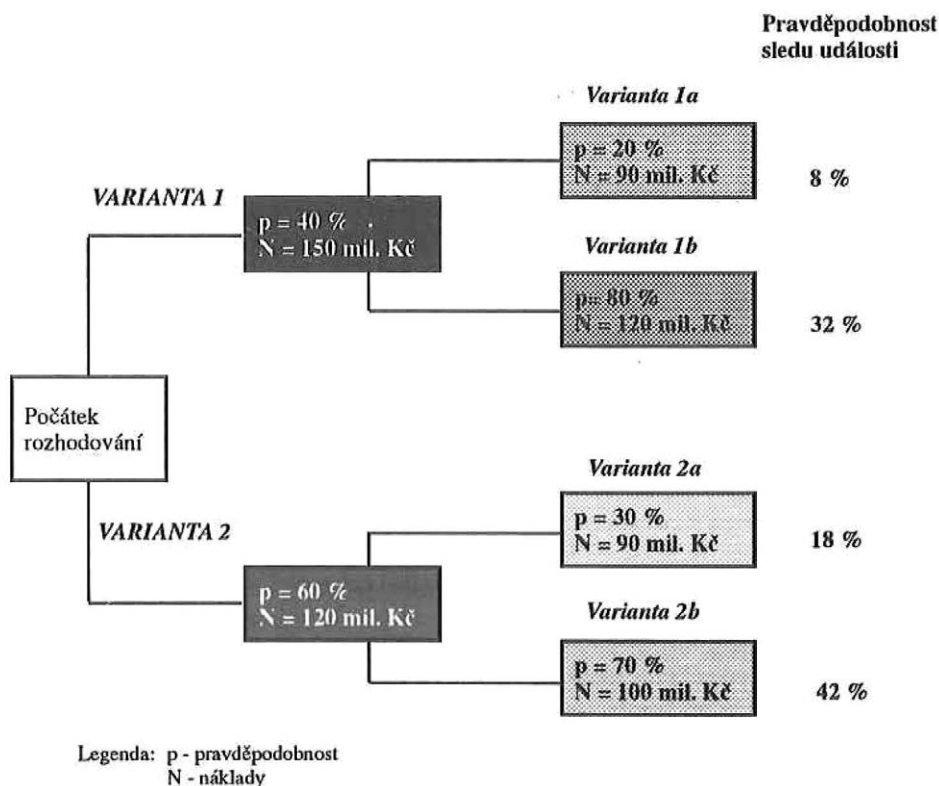


Schéma: Strom událostí

- ❶ Stanovit cíle SPPR na všech úrovních.
- ❷ Identifikovat a klasifikovat jednotlivé činnosti pro jejich dosažení.
- ❸ Provádět agregaci jednotlivých činností vzhledem k logice SPPR (jeho jednotlivých fází).
- ❹ Ke každé činnosti stanovit pravomoci.
- ❺ Určit předpokládaného nositele jednotlivých činností SPPR a stanovit jeho povinnosti vzhledem k cílům nositele.
- ❻ Vytvářet organizační struktury SPPR tak, aby byla zabezpečena horizontální a vertikální koordinace plánovacích, programovacích a rozpočtových procesů, tj. jejich vertikální a horizontální propojení z hlediska nadřízenosti, podřízenosti, participace, kooperace a informačních toků.
- ❼ Promyslet a zahájit etablování SPPR na exekutivní úrovni.

Uvedené požadavky se týkají řídicích článků SPPR všech úrovní. Zvláštní pozornost zasluhuje problém vytváření exekutivní úrovně SPPR. V něm bude potřebné řešit, jakou zvolit organizační úroveň a rozpětí managementu. Protože se jedná o perspektivní úkol, považuji za vhodné poukázat na možná východiska jeho řešení. Cílem vytváření exekutivního systému SPPR by měla být taková tvorba jeho organizačních úrovní, aby bylo možné provádět efektivní řízení výkonné části SPPR směrem k programovým prvkům. V zásadě existuje dvojí možnost řešení: buď vytvářet široké, nebo úzké rozpětí managementu.

Široké rozpětí managementu je spojeno s malým počtem organizačních úrovní. *Úzké rozpětí managementu* je spojeno s mnoha organizačními úrovněmi. Úzké i široké rozpětí managementu má své výhody a nevýhody. Domnívám se, že by nebylo vhodné striktně stanovovat na celý SPPR závazné rozpětí managementu - a zvláště na jeho exekutivní úroveň. Volba rozpětí by měla odpovídat daným podmínkám. *Výhodou organizace s úzkým rozpětím managementu* je těsné vedení, těsná kontrola a rychlá komunikace všech složek systému. *Nevýhodou* ale je, že nadřízený řídicí prvek má tendenci se přímo angažovat v práci podřízených, tj. zasahovat do jeho kompetence. Velký počet organizačních úrovní vede i k pomalejšímu (někdy i zkreslenému) informačnímu toku a může vést i k vyšším nákladům z hlediska vyššího počtu organizačních úrovní.

Výhodou organizace se širokým rozpětím managementu je, že řídicí subjekty jsou nuceny delegovat svoji pravomoc, čímž je posílena zainteresovanost výkonných složek na SPPR. *Nevýhodou* je, že řídicí subjekty mají vzhledem ke značnému počtu podřízených prvků tendenci odkládat rozhodnutí a současně vzniká nebezpečí, že řídicí subjekt nebude mít dostatečný přehled o všech procesech.

Volba rozpětí managementu je tvůrčím úkolem. Nebylo by správné ji nadekretovat bez předchozích znalostí problému. Odborná literatura opírající se o empirické výzkumy dochází k závěru, že na vrcholové úrovni organizace se počet podřízených pohybuje v rozmezí od čtyř do osmi. Na nižší úrovni je to pak dvojnásobek.

Při vytváření organizační struktury SPPR je podle mého názoru prioritní soustředit se na následující problémy:

▲ *Školení personálu*

Je nepochybné, že dobře vyškolený personál, který je na své úrovni znalý problematiky SPPR, klade mnohem menší časové nároky na své nadřízené složky. Z tohoto hlediska existují ve vrcholové řídicí sféře SPPR rezervy. Např. se negativně projevuje nesystematická personální práce. Někteří příslušníci rezortu, jimž bylo umožněno špičkové školení v oblasti řízení zdrojů v zemích NATO, zůstávají nevyužití na předešlých funkcích.

▲ *Jednoznačné delegování pravomoci*

V procesu etablování SPPR bude potřebné, v závislosti na volbě rozpětí managementu, zřetelně vymezit delegování pravomoci. Vhodně, přiměřeně a jasně delegovaná pravomoc vyžaduje mnohem méně manažerského času a pozornosti. Jasně definované úkoly a pravomoci mohou přispět k efektivnosti řídicího procesu. V opačném případě mohou být výsledkem značné časové nároky na podrobné a dodatečné vysvětlování při vedení podřízeného.

▲ *Jednoznačnost plánovacích dokumentů*

Všechny fáze SPPR jsou plánováním. Také v tomto případě je úspěšnost plánování závislá v podstatné míře na reálnosti, časové návaznosti, jasnosti a propracovanosti plánovací činnosti. Dosavadní zkušenosti ze zavádění SPPR svědčí o dvou protichůdných tendencích: na jedné straně volně stanovené pokyny vedou u některých složek k tvořivému řešení problémů, u jiných naopak jsou v předložené volné formě nedostatečné, což se projevuje v požadavcích na dodatečné vysvětlování, dodatečné školení atd.

▲ *Vypracování cílových standardů*

Pro další proces bude potřebné na všech řídicích úrovních SPPR **vypracovat cílové standardy**. Jsou to kritéria, která umožní měřit, nakolik se v pracovních postupech odchyľujeme od cílových stavů. Včasné zjišťování odchylky umožní soustředit se na kritické body plánovacích postupů.

▲ *Způsob komunikace*

Způsob komunikace podstatnou měrou ovlivňuje rozpětí managementu. Dosavadní převážně administrativní cesta komunikačních procesů SPPR je sice možným, nikoli však dostačujícím řešením. **Rychlost a kvalita rozhodování závisí na permanentním poskytování aktuálních informací.** Z tohoto důvodu bude nutné rozvíjet počítačovou podporu všech rozhodovacích procesů SPPR - a to na všech úrovních.

▲ *Osobní kontakty*

Naplnování výše uvedeného požadavku ale nesmí vést k domněnce, že procesy SPPR je možné zajišťovat toliko administrativní či počítačovou cestou. Současně je nezbytné rozvíjet patřičné osobní komunikační kontakty. Také zde dosavadní zkušenosti poukazují na dvě protikladné tendence: Někteří řídicí pracovníci považují různé formy osobních kontaktů (např. porady) za nepříteli vhodně strávený čas, který je vhodnější využít např. na samostatné hledání cest jak rozvíjet SPPR. Druhým extrémem je jednoznačné spoléhání se na formy osobních kontaktů při řešení manažerských problémů SPPR.

▲ Jiné faktory

Vedle uvedených skutečností ovlivňují rozsah managementu i jiné faktory - jako např. odborná způsobilost řídicího pracovníka a jeho podřízených, ochota participovat na procesech SPPR, organizační úroveň atd.

* * *

Závěrem lze vyslovit domněnku, že organizační struktury SPPR nelze vytvářet přísně administrativně, centralizovaně. Při etablování SPPR je potřebné přihlížet ke zvláštnostem jednotlivých činností řízení zdrojů, vstupům a výstupům s ostatními systémy vrcholového a exekutivního řízení SPPR. Na základě definování cílů jednotlivých úrovní pak vytvářet organizační úroveň. Neexistuje totiž žádný nejlepší způsob, jak by bylo možné vytvořit nejvhodnější organizační strukturu SPPR. Uvedené obecné teoretické zásady a postupy je nutno vždy naplňovat s ohledem na konkrétní podmínky.

Literatura:

1. Fisher, G. H.: Cost Considerations in Systems Analysis. RAND Corporation. Santa Monica 1971.
2. Koontz, H. - Weihrich, H.: Management. Mc Graw - Hill 1993.
3. Meffert, H. - Kirchgeorg, M.: Marktorientiertes Umweltmanagement. Schaeffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1993.
4. Pátek, J.: AČR a ekonomická analýza. Praha, SZŘ SPPR 1994.