

---

*Recenzovaný článek*

---

## **Využití metod strategické a rozhodovací analýzy v procesu tvorby koncepčních dokumentů MO ČR**

### **Use of Methods of Strategic and Decision-making Analysis in the Process of Creating Conceptual Documents of the MoD CZE**

**Eva Štěpánková, Kristýna Binková**

**Abstrakt:**

Cílem příspěvku je zjištění míry využívání metod strategické a rozhodovací analýzy a specifik a bariér jejich praktické aplikace v procesu tvorby koncepčních dokumentů v rezortu obrany ČR. V kvalitativním výzkumu byl za účelem sběru dat vytvořen polostrukturovaný dotazník a předložen osmnácti zpracovatelům koncepčních dokumentů rezortu. Získaná data byla vyhodnocena otevřeným kódováním dle zakotvené teorie, jedné z metod systematizace kvalitativních dat. Výsledky ukazují, že metody jsou využívány, ale neformálně či v modifikované podobě – přizpůsobené specifikům rezortu. Bariérami používání metod jsou především různorodá úroveň kompetence zpracovatelů, nevhodnost určitých metod pro některé typy dokumentů, časový tlak či preferování intuitivního přístupu. Jako ideální strategie se jeví kombinace intuitivního a racionálního přístupu.

**Abstract:**

The aim of the paper is to determine the extent of the use of strategic and decision-making analysis methods and the specifics and barriers of their practical application in the process of creating conceptual documents in the Ministry of Defense of the Czech Republic. In the qualitative research, a semi-structured questionnaire was created for the purpose of data collection and submitted to eighteen creators of the department's conceptual documents. The obtained data were evaluated by open coding according to the grounded theory, one of the methods of systematizing qualitative data. The results show that the methods are used, but informally or in a modified form – adapted to the specifics of the department.

**Klíčová slova:** Metody strategického plánování, metody rozhodovací analýzy, rezort obrany ČR; SWOT analýza.

**Key words:** Methods of Strategic Planning, Methods of Decision-making Analysis, Department of Defence of the Czech Republic, SWOT Analysis.

## ÚVOD

Strategické řízení je komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Strategie je způsob, kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách zainteresovaných stran a podporována příslušnými koncepcemi a plány, resp. strategickými dokumenty, které napomáhají organizaci systematicky řídit. Strategické dokumenty definují na základě analýzy organizace cíle rozvoje i jednotlivá opatření vedoucí k jejich naplnění.<sup>1</sup>

Koncepce definovaná dle Metodiky přípravy veřejných strategií<sup>2</sup>, řeší konkrétní problematiku, klade důraz na analytickou a strategickou část, zatímco strategie vedle uvedených dvou obsahuje i implementační část. Koncepční dokumenty jsou dle Metodické pomůcky pro tvorbu koncepčních dokumentů MO<sup>3</sup> nástrojem koncepčního rozvoje schopností rezortu MO a ozbrojených sil ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr je analýza prostředí či strategická analýza. S její pomocí lze identifikovat externí příležitosti a hrozby a interní silné a slabé stránky organizace.<sup>4</sup> Konkrétní metody strategické analýzy, založené na racionálním přístupu, byly v průběhu let autory manažerské teorie navrženy, rozpracovány a posléze ověřeny.<sup>5</sup>

Mnoho studií z oblasti strategického managementu a manažerského rozhodování potvrzuje, že strategická analýza má významně pozitivní dopad na efektivitu strategického rozhodování. Dokládá to například studie autorů Barbuia, Lovalla a Sibonyho, opírající se o 634 případů strategických manažerských rozhodnutí napříč odvětvími<sup>6</sup> či studie Nwachukwu a Chládkové, založená na výpovědích 105 manažerů čtyř nadnárodních společností.<sup>7</sup> Využití metod strategické analýzy v rezortu obrany podporuje ve své stati například Vasilescu, který uvádí, že v dnešním proměnlivém vojenském prostředí se stává intuice stále méně spolehlivým přístupem k tvorbě strategických rozhodnutí.<sup>8</sup>

1 VYSTOUPIL, Jiří. Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4290-2.

2 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [online]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii\\_listopad-2012.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf)

3 PROCHÁZKA, Josef a kol. *Metodická pomůcka pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu Ministerstva obrany*. Metodika. 2018.

4 FOTR, Jiří, EMIL VACÍK, MIROSLAV ŠPAČEK a IVAN SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

5 PAPULOVA, Zuzana; GAZOVA, Andrea. Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 2016, 39: 571-579.

6 GARBUIO, Massimo; LOVALLO, Dan; SIBONY, Olivier. Evidence doesn't argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making. *Long Range Planning*, 2015, 48.6: 361-380.

7 NWACHUKWU, Chijioke; CHLADKOVA, Helena. Firm resources, strategic analysis capability and strategic performance: organisational structure as moderator. *International Journal for Quality Research*, 2019, 13.1.

8 VASILESCU, Cezar. Effective strategic decision making. *Journal of Defense Resources Management*, 2011, 2.1: 101.

Jiné studie však poukazují na nedostatečné či nesprávné praktické využití uvedených metod.<sup>9</sup> Příkladem je výzkum Strakové - pouze 40% z celkového počtu 456 zkoumaných malých a středních podniků v ČR prokazuje elementární znalost metod strategické analýzy.<sup>10</sup>

Předložený článek vychází z dílčího záměru rozvoje organizace s názvem „Metody strategické a rozhodovací analýzy využitelné v rezortu obrany ČR“. Jedním z cílů uvedeného záměru, jehož výsledky jsou předmětem tohoto příspěvku, je zjištění míry, specifik a bariér používání metod strategické a rozhodovací analýzy v procesu tvorby strategických a koncepčních dokumentů rezortu obrany ČR.

Existuje řada zdrojů, které se zaměřují na teoretické vymezení racionálních metod, ale studie věnující se jejich praktické aplikaci v každodenní realitě různých typů organizací, stále chybějí.

Zejména z toho důvodu byl realizován primární sběr dat, konkrétně dotazníkové šetření. S využitím polostrukturovaného dotazníku byla zjišťována současná úroveň využívání metod strategické a rozhodovací analýzy v procesu tvorby strategických a koncepčních dokumentů (SKD) v rezortu obrany ČR.

Výše formulovaný cíl bude naplněn zodpovězením dvou výzkumných otázek:

- Jaké metody na podporu strategického plánování a rozhodovací analýzy jsou a naopak nejsou využívány v procesu tvorby SKD rezortu obrany ČR?
- Jaká jsou specifika a bariéry praktického používání uvedených metod zpracovatelů SKD v rezortu obrany ČR?

## 1 METODY NA PODPORU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVACÍ ANALÝZY

Na základě studia dostupných zdrojů<sup>11,12</sup> byly identifikovány následující skupiny metod a konkrétní metody, které budou dále prověřovány v realizovaném šetření:

a) Metody komplexní strategické analýzy

- *Analýza zainteresovaných stran*

Účelem metody je identifikace klíčových aktérů (stekeholderů), jejich zájmů a cílů a následně stanovení strategií, které organizace vůči nim zaujme. Zapojením relevantních zainteresovaných stran lze strategické dokumenty považovat za validnější a ucelenější.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> NOVIKOV, S. V. Strategic analysis of the development of high-technology manufacturing facilities. *Russian Engineering Research*, 2018, 38.3: 198-200.

<sup>10</sup> STRAKOVÁ, Jarmila. Strategic analysis methods and their influence on stability and development of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 2017, 10.38.

<sup>11</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>12</sup> BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

<sup>13</sup> GARAY, Jana. *Metody identifikace zainteresovaných stran. Evaluační teorie a praxe*. Praha, 2016.

- *SWOT analýza*

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu komplexní strategické analýzy organizace. V prostředí ČR to prokazují například výzkumy Bartuskové a Kresty<sup>14</sup> či Mutinové a kolektivu.<sup>15</sup>

- b) Metody analýzy vnějšího prostředí

- *Metoda scénářů*

Scénář ve vojenství zobrazuje možnou budoucí situaci, ve které budou nebo by mohly být v operačním smyslu využity vojenské síly<sup>16</sup>. Metoda umožňuje přijímat lepší strategická rozhodnutí za pomoci obrazů možného vývoje budoucnosti.<sup>17</sup> Hlavní otázka, na kterou se pokoušejí odpovědět scénáře, není, zda nastane nějaká událost, ale co lze učinit, když nastane.<sup>18</sup>

- c) Metody analýzy vnitřního prostředí

- *Benchmarking*

Metoda je založená na porovnání vlastní výkonnosti organizace s excelentní výkonností jiné organizace v konkrétní oblasti. Co se týká veřejné správy, pak např. Vrabková zjistila v podmínkách úřadů obcí, že má benchmarking pozitivní vliv na kvalitu rozhodování managementu a následně produktivitu i výkonnost zaměstnanců.<sup>19</sup> Dle výzkumu Němce a kol. však benchmarking není v ČR využíván ani pravidelně, ani správně.<sup>20</sup>

- *DOTMLPFI*

Metoda umožňuje sledovat tvorbu a rozvoj určité schopnosti díky její dekompozici na jednotlivé prvky a lze ji aplikovat jak pro potřeby plánování schopností, tak i pro plánování a vedení tzv. komplexních operací.<sup>21</sup> Využití metody DOTMLPFI navrhuje například Mičánek a Procházka, a to při procesu tvorby KVAČR i plánování investic ve střednědobém

<sup>14</sup> BARTUSKOVÁ, Terezie; KRESTA, Aleš. Application of AHP method in external strategic analysis of the selected organization. *Procedia Economics and Finance*, 2015, 30: 146-154.

<sup>15</sup> MUTINOVÁ, T.; BAŇAŘOVÁ, J. Evaluation of SWOT analysis using AHP method. In: *10th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems*. 2013. p. 124-134.

<sup>16</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>17</sup> MELICHAR, Josef, et al. Scénáře–tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby. *Vojenské rozhledy*, 2017, 26.2: 18-32.

<sup>18</sup> SLACH, Ondřej; BOSÁK, Vojtěch; RUMPEL, Petr. 9. *Metoda scénářů a její využití v kontextu plánování*.

<sup>19</sup> VRABKOVÁ, Iveta. *Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností*. 2012.

<sup>20</sup> NEMEC, Juraj; MERICKOVA, Beata; OCHRANA, František. Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: Processes, problems and lessons. *Public Management Review*, 2008, 10.5: 673-684.

<sup>21</sup> NEAL, Derrick, Linton WELLS. *Capability development in support of comprehensive approaches*. Washington (DC), USA: Center for Technology and National Security Policy, National Defense University, 2011, s. 41 - 45.

a dlouhodobém rámci.<sup>22</sup> Dle Baxy se však z důvodu nedostatečného rozpracování DOTMLPFI v ČR, objevuje v českých vojenských dokumentech metoda spíše sporadicky.<sup>23</sup>

- *GAP analýza*

Metoda slouží k identifikaci a zkoumání rozdílů mezi současným a požadovaným stavem plnění strategického cíle.<sup>24</sup> Výsledky GAP analýzy odhalují kritické oblasti<sup>25</sup> a zároveň pomáhají formulovat odpověď na otázku Jak identifikované mezery překonat?<sup>26</sup>

d) Metody získávání dat

- *Rozhovory*

Jedná se o jednu z nejužívanějších technik sběru dat.<sup>27</sup> Rozhovory mohou být koncipovány ve formě strukturované, polostrukturované a nestrukturované.<sup>28</sup>

- *Skupinová diskuze*

Cílem a přidanou hodnotou metody je aktivní interakce účastníků při analýze témat a oborů, které jsou charakteristické vysokým stupněm rozdílných názorů.<sup>29</sup> Strategická rozhodnutí se pak liší v závislosti na rozsahu aktivní debaty této skupiny.<sup>30</sup>

- *Dotazování*

Jde o písemně zaznamenané odpovědi získané od jednotlivců na písemně položené otázky. Jedná se o techniku vysoce formalizovanou a standardizovanou.<sup>31</sup>

<sup>22</sup> MIČÁNEK, František; PROCHÁZKA, Josef. Koncepční rozvoj AČR–přístupy a strategická východiska. *Vojenské rozhledy*, 2015, 1.

<sup>23</sup> BAXA, Fabian. *Jak rozumět zkratce DOTMLPFI v podmínkách Armády České republiky*. [studie]. Brno: CBVSS, 2015, 30 s.

<sup>24</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>25</sup> KIM, Sora; JI, Yingru. Gap analysis. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 2018, 1-6.

<sup>26</sup> SVOBODA, Zdeněk, et al. Metodika tvorby strategického plánu pro vytváření inkluzivního prostředí školy. *Riadenie školy*, 2015, 14.

<sup>27</sup> YATES, Katherine L.; CLARKE, Beverley; THURSTAN, Ruth H. Purpose vs performance: What does marine protected area success look like?. *Environmental Science & Policy*, 2019, 92: 76-86.

<sup>28</sup> MANNAN, S.; AFNI, MBA. Best practices of Semi-structured interview method. *Chittagong Port authority*, 2020, 1-12.

<sup>29</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2

<sup>30</sup> BARTKUS, Viva Ona; MANNOR, Michael J.; CAMPBELL, Joanna T. Fast and rigorous: Configurational determinants of strategic decision-making balance. *Long Range Planning*, 2022, 55.3: 102142.

<sup>31</sup> BAUM, Detlef; GOJOVÁ, Alice. Výzkumné metody v sociální práci. *Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě*, 2014.

e) Metody podporující manažerské rozhodování

- *Strom cílů*

Strom cílů je metodou hierarchického rozpadu cílů. Ukazuje, že strategický cíl (vycházející z vize a poslání organizace) nemůže být dosažen pouze jediným operačním cílem a operační cíl jedním operativním (taktickým) cílem.<sup>32</sup>

- *Brainstorming*

Jedná se o metodu generování variant řešení rozhodovacího problému, jehož účelem je v krátkém čase získat od skupiny osob co nejvíce námětů ke stanovenému tématu.<sup>33</sup> Modifikací brainstormingu je brainwriting nebo metoda „635“.

- *Metody kauzální analýzy*

Účelem skupiny těchto metod je odhalení příčin rozhodovacích problémů. Některé představují doporučení, jak dospět na základě symptomů problému k jeho příčinám (např. Kepner-Tregoe metodika), jiné se opírají o grafická zobrazení různého typu (např. strom kauzálních vztahů, Ishikawův diagram), nebo o jednoduché matematické modely (např. kauzální diagnóza).<sup>34</sup>

- *Metody analýzy problému*

Patří sem například šestislovná tabulku, Paretova analýza, influenční diagramy či myšlenkové mapy.<sup>35</sup>

- *Metody určování vah kritérií*

Jsou-li hodnotící kritéria pro rozhodovatele různě významná, je třeba stanovit jejich váhy. Vhodná je např. metoda párového srovnávání, Saatyho metoda, kompenzační metoda, metoda pořadí či metoda bodovací.<sup>36</sup>

- *Metody stanovení důsledků variant (válečná hra)*

Válečná hra je definována jako „simulace vojenské činnosti libovolnými prostředky s využitím specifických pravidel, dat, metod a postupů.“<sup>37</sup> V činnosti ozbrojených sil se metoda realizuje ve dvou podobách - jako metoda přípravy velitelů a štábů (oblast přípravy vojsk) a jako forma analýzy variant činnosti (oblast operačního plánování).<sup>38</sup>

Jednotlivé metody mají svůj specifický účel, postup zpracování a výstup. Proto jsou více či méně vhodné pro různé typy dokumentů. Nelze tedy všechny metody aplikovat při tvorbě jakéhokoliv dokumentu a naopak tvorba konkrétního dokumentu nevyžaduje nutně využití všech metod.

<sup>32</sup> PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016. ISBN 978-80-7231-381-5. Začátek formuláře

<sup>33</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2

<sup>34</sup> Tamtéž.

<sup>35</sup> Tamtéž.

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> Terminologický slovník pojmů a definic NATO, AAP-6. Praha: Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti MO, 2003, str. 426.

<sup>38</sup> KULÍŠEK, Jaroslav, *Válečná hra*, Vojenské rozhledy, 2010, roč. 19 (51), č. 1, s. 60–82, ISSN 1210-3292

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Cílem realizovaného šetření je zjištění míry, specifík a bariér aplikace metod strategické a rozhodovací analýz v procesu tvorby strategických a koncepčních dokumentů rezortu obrany ČR.

Uvedená problematika by mohla být tradičně zkoumána prostřednictvím obsahové analýzy (strategických) dokumentů rezortu. Autorky příspěvku jdou odlišnou cestou - prostřednictvím sběru dat tzv. v terénu, resp. dotazování přímých zpracovatelů SKD. Důvodem tohoto metodologického postupu je možnost sběru širšího spektra dat a informací. Jejich vyhodnocení podává komplexnější pohled nejen na intenzitu používání metod (která je zjištělná i z analýzy dokumentů - a je zřejmé, že je nízká), ale zejména výpověď o specifikách, důvodech, akcelérátorech a naopak bariérách využívání metod v rezortu obrany. Zde lze vidět jakési „bílé místo“ v podobě příležitosti zkoumat nejen, zda jsou/nejsou metody využívány, ale zejména odhalit motivy, okolnosti a bariéry jejich používání.

Zvoleným výzkumným designem je kvalitativní paradigma, jehož primárním cílem je odhalení nových skutečností a vzorců. Menší vzorek je kompenzován obsáhlým souborem získaných dat a informací. Typická je dále nízká reliabilita, ale vysoká validita.<sup>39 40</sup> Konkrétním metodickým nástrojem předložené studie je případová studie, zvolenou organizací pak Ministerstvo obrany ČR.

Sběr primárních dat proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření s příslušníky rezortu, kteří se podílejí nebo podíleli v posledních deseti letech na tvorbě koncepčních dokumentů MO ČR. V dotazníku se ke zde prezentovanému záměru vztahuje jedna otevřená a jedna polouzavřená otázka.

Otevřená otázka má následující znění: Které metody využíváte (využil/a jste) v procesu zpracování strategických/ koncepčních dokumentů?

Polouzavřená otázka obsahuje 15 podotázek na jednotlivé metody a ke každé z nich respondenti uvádějí, zda metodu využívají nebo využili v procesu tvorby dokumentů. Pokud metodu využívají, pak je zjišťováno, jakým způsobem, pokud ne, pak je zjišťováno, z jakého důvodu.

Dotazníky byly předloženy v rámci osobních rozhovorů, které byly realizovány v letech 2017-2019. Výběr vzorku proběhl dle pravidel záměrného výběru. Bylo osloveno 22 potenciálních respondentů, z nichž se nakonec 18 zúčastnilo dotazníkového šetření. Klíčovým kritériem pro zařazení respondenta do výzkumu bylo jeho zapojení do tvorby koncepčních dokumentů rezortu obrany, a to v současnosti či v posledních deseti letech.

Z celkových osmnácti respondentů je deset respondentů civilními zaměstnanci MO, ostatní jsou aktivními vojáky (dva v hodnosti generál, ostatní v hodnosti plukovníka). čtrnáct respondentů pracovalo či pracuje na pozici s odpovědností za tvorbu SKD mezi dvěma a deseti lety, čtyři respondenti pak více než 10 let.

<sup>39</sup> BLAICKIE, Norman. *Approaches to social enquiry: advancing knowledge*. (2nd ed.). Cambridge: Polity, 2007. ISBN: 978-0745634494.

<sup>40</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. (4th ed.). Praha: Portál, 2016. ISBN: 978-80-262-0982-9.

Metodou vyhodnocení dat byla vzhledem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu zvolena zakotvená teorie.<sup>41</sup> Základním principem je systematizace velkého množství kvalitativních dat prostřednictvím otevřeného kódování textu. Výstupem kódování jsou kategorie a subkategorie dat, která jsou následně prostřednictvím paradigmatického modelu uspořádána do vzájemných vztahů. Tím vzniká nová teorie, která může být dále ověřována kvantitativním či kvalitativním šetřením.<sup>42</sup>

### 3 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ METOD STRATEGICKÉ A ROZHODOVACÍ ANALÝZY V PROCESU TVORBY SKD V REZORTU OBRANY ČR

Díličními cíli realizovaného šetření je jednak identifikace metod, které byly použity v procesu tvorby SKD využity, významnější jsou pak zjištění o specifikách a bariérách aplikace těchto metod.

#### 3.1 Metody zmíněné zpracovateli spontánně

Zpracovatelé byli tázáni, jaké metody využili v procesu tvorby SKD, přičemž nejprve nebyly nabídnuty možnosti metod k výběru. Lze předpokládat, že metody a přístupy, které si zpracovatelé spontánně vybaví, jsou těmi zásadnějšími. Závěry jsou následující.

Třetina respondentů (šest oslovených) si nevybavila žádnou z metod. Dva respondenti si uvědomují, že se nějaké metody neformálně používali (ale neuvádí konkrétně jaké), případně tuší, že by měly být nějaké racionální metody využívány (DELPHI, PESTLE, SWOT), ale chybí znalost jejich metodického postupu.

Dvě třetiny respondentů (12) si vybavily vždy alespoň jednu metodu, většina z dotázaných však vícero. Velká část z nich dodává, že se často metody aplikují neformálně, resp. ne zcela dle doporučeného metodologického postupu.

Podívejme se nyní na konkrétní zmíněné metody, a to v sestupném pořadí dle intenzity uvádění jednotlivých metod oslovenými zpracovateli SKD.

Šest dotázaných zmiňuje SWOT analýzu, čtyřmi respondenty je zmíněna metoda DO-TMLPFI. Tři respondenti zmiňují brainstorming a tři uvádí analytické postupy (obsahová, deskriptivní analýza), syntéza, dedukce a indukce. Tři respondenti zmiňují metodu komparace, resp. komparační analýzu, jeden z nich pak uvádí analogii.

Po jednom respondentu je pak zmiňována GAP analýza, myšlenkové mapy, analýza bezpečnostních rizik, analýza nákladů, Main Capabilities Areas a metody prognózování.

<sup>41</sup> GLASER, Barney G., STRAUSS Anselm, *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Routledge, 1999. ISBN 978-0203793206.

<sup>42</sup> CORBIN, Juliet, STRAUSS, Anselm. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (4th ed.). Los Angeles: SAGE, 2015. ISBN-13: 978-1412997461.

Jednotlivci taktéž zmiňují postupy, které principiálně vzato nejsou metodami - Paretoovo pravidlo, SMART, či např. Metodiku přípravy veřejných strategií (usnesení vlády ČR č. 318/2013) a průběžnou komunikaci.

### 3.2 Hodnocení metod nabídnutých explicitně v dotazníku

V následující otázce dotazníku již byly nabídnuty jednotlivé metody, a to v členění dle účelu, které je uvedeno v Kapitole 1. Souhrnné výsledky kvantitativní analýzy dat, poukazující na intenzitu využívání jednotlivých metod shrnuje Tabulka 1.

**Tabulka č. 1:** Četnost realizace metod strategické a rozhodovací analýzy v tvorbě SKD

|                                   | Ano | Ne | Neformálně / Částečně |
|-----------------------------------|-----|----|-----------------------|
| Analýza zainteresovaných stran    | 2   | 7  | 9                     |
| SWOT                              | 7   | 3  | 10 <sup>43</sup>      |
| Metoda scénářů                    | 0   | 8  | 10                    |
| Benchmarking                      | 0   | 12 | 6                     |
| DOTMLPFI                          | 4   | 15 | 0                     |
| GAP analýza                       | 0   | 6  | 12                    |
| Rozhovory                         | 6   | 4  | 8                     |
| Skupinová diskuze                 | 10  | 3  | 5                     |
| Dotazování                        | 4   | 7  | 7                     |
| Strom cílů                        | 1   | 14 | 3                     |
| Brainstorming                     | 4   | 2  | 12                    |
| Metody kauzální analýzy           | 0   | 15 | 3                     |
| Metody analýzy problému           | 0   | 17 | 1                     |
| Metody určování vah kritérií      | 2   | 12 | 4                     |
| Metody stanovení důsledků variant | 1   | 16 | 1                     |

**Zdroj:** Statistické vyhodnocení primárních dat (autorkami) <sup>44</sup>

Na základě uvedených dat lze konstatovat, že metody strategické a rozhodovací analýzy jsou v rezortu využívány v poměrně nízké míře a převážně neformálně či modifikovaně.

Podrobnější a méně známé skutečnosti o praktické aplikaci metod a důvodech jejich opomíjení a neformální realizace, odhaluje následně provedená kvalitativní analýza dat. Závěry, rozšiřující pouhé zjištění intenzity využívání metod a zaměřené na jejich praktickou realizaci a důvody jejich neformální nebo modifikované podoby, jsou následující.

<sup>43</sup> Součet odpovědí zde neodpovídá počtu respondentů, neboť někteří respondenti odpovídali v tomto případě vícero odpověďmi – dle typu dokumentu (viz dále).

<sup>44</sup> Spontánní odpovědi uvedené v kapitole „Metody zmíněné zpracovateli spontánně“ nebyly do Tabulky 1 zahrnuty, z důvodu duplicity některých z nich (SWOT) a zanedbatelné míry uvedení dalších metod.

#### a) Metody komplexní strategické analýzy

##### ● *Analýza zainteresovaných stran (AZS)*

Tato metoda se dle výpovědí vůbec nejčastěji ze všech nabídnutých realizuje neformálně (9 respondentů), resp. ne zcela exaktně a formálně správně („na kurzu KGŠ jsem si uvědomil, že tuto metodu intuitivně využívám“, „řeší se, kdo všechno by se mohl zapojit, ale nijak exaktně ani strukturovaně“).

Praktická realizace metody se často omezuje na intuitivní definování subjektů, které by se do tvorby SKD mohly zapojit, resp. bez analýzy jejich zájmů, cílů a definování strategií vůči nim. Kromě neformální aplikace se využívá modifikovaná AZS - konkrétně analýza zainteresovaných dokumentů – tj. těch, které mohou mít vliv na vytvářený koncept.

Sedm dotázaných uvádí, že se metoda nerealizovala, důvodem byla nejčastěji irelevance vzhledem k danému SKD („zainteresované strany i jejich cíle známe, není třeba je analyzovat“) nebo skutečnost, že AZS nebyla vyžadována zadavatelem.

##### ● *SWOT analýza*

SWOT analýza je nejčastěji využívanou metodou strategického plánování a nejenak je tomu i v rezortu obrany ČR. Respondenti se shodují, že SWOT analýza je realizována v počátečních fázích tvorby SKD. Sedm zpracovatelů je přesvědčeno o správném metodickém postupu realizace SWOT analýzy. Deset respondentů uvádí neformální, intuitivní nebo částečné použití metody. Doplnují k tomu např. „faktory do matice se stanovují bez analýzy a podkladů, chybí transparentní vazba mezi podklady a závěry“, nebo je vytvořena „pouze tabulka, nejsou vyvozeny strategie“.

Respondenti se shodují, že kvalita SWOT analýzy závisí na znalostech a zkušenostech členů týmu („vyšší důstojníci metodu ovládají, ale její realizaci někdy delegují na podřízené, kteří se v problematice tak dobře neorientují“).

Respondenti, kteří SWOT nevyužili, dodávají další bariéry její aplikace:

- Výsledná strategie je definována zadavatelem a proto SWOT není potřeba.
- SWOT analýza není v rezortu vnímána taktéž jako nástroj revize stávající strategie.
- Riziko zkreslení metody („pracovníci jednoho oddělení podávali záměrně mnoho takových návrhů, aby ovlivnili výslednou SWOT analýzu ve svůj prospěch“).
- Využití SWOT pro nevhodný typ problému – „například k hodnocení variant“.

#### b) Metody analýzy vnějšího prostředí

##### ● *Metoda scénářů*

Respondenti se ve velké míře shodují, že metoda scénářů dosud využívána není, ale v důsledku inspirace zahraničím („v mezinárodním prostředí preferována již delší dobu, u nás se sofistikovaněji používá posledních pár let“) a zvyšujících se kompetencí zpracovatelů, se situace pozvolna mění. Scénáře se v procesu tvorby SKD berou v potaz, ale pracuje se s nimi pouze neformálně/intuitivně (uvádí polovina respondentů).

Pokusy o praktickou realizaci metody scénářů trpí následujícími nedostatky:

- Přílišná obecnost scénářů a v důsledku toho jejich praktická nepoužitelnost („obecné scénáře (pesimistický, optimistický) bezpečnostní situace jsou pro reálné rozhodování nepoužitelné“, „tvoří se jeden velký scénář bez jednotlivostí, navíc nahodile“).

- „Pro účely obranného plánování jsou vhodnější operační scénáře a analýza potřeby sil, vybavení atd.“
- Další „scénáře jsou vnímány izolovaně a nepočítá se s jejich souběhem“ nebo „lidé často nevědí, co to scénář je“.

Do KVAČR 2025 bylo prosazeno, aby byly scénáře konkrétní a aplikovatelné. Respondenti potvrzují, že absolvováním kurzů generálního štábu (KGŠ) se jejich kompetence v oblasti tvorby scénářů reálně zvyšují.

#### c) Metody analýzy vnitřního prostředí

##### ● *Benchmarking*

Dvě třetiny respondentů uvádějí, že benchmarking nevyužili, důvodem je nevhodnost metody pro takto specifické prostředí („není s kým se srovnávat“). I potenciální možnost srovnání se se zahraničními armádami je omezená – „vzhledem k rozdílnému rámci jednotlivých armád a odlišné legislativě nejde příliš použít“. Zmíněno je i problematické získávání dat k realizaci benchmarkingu.

Třetina zpracovatelů SKD deklaruje modifikovanou podobu benchmarkingu. Modifikace spočívají ve srovnání se s obdobnými dokumenty - zahraničními i tuzemskými nebo srovnání se s dřívějšími výstupy. Modifikace metody je tedy opět logicky dána specifiky rezortu.

##### ● *DOTMLPFI*

I zde byla potvrzena nízká míra využití metody v českém prostředí - pouze čtyři respondenti z osmnácti metodu využili. Jeden z respondentů dodává, že „v KVAČR se DOTMLPFI využívá standardně“ (v KVAČR 2025 je metoda explicitně uvedena včetně její role v rámci dokumentu).

Metoda je v případech, kdy byla využita, vnímána jako důležitá („je nosnou částí dokumentu“, „jednotlivé oblasti tvoří strukturu dokumentu“). Tři zpracovatelé se shodují, že by se DOTMLPFI měla v procesu tvorby realizovat – „výhodou metody je propojení kvalitativních a kvantitativních ukazatelů – umožňuje měřitelnost“, dále pak „...je klíčové neplánovat z hlediska zdrojů, ale z hlediska schopností, které mají vycházet právě z metody DOTMLPFI“.

Patnáct respondentů, tedy většina, uvádí, že DOTMLPFI v procesu tvorby SKD nevyužili. Jeden respondent je přesvědčen o tom, že DOTMLPFI je „v AČR přeceňovaná a nesprávně chápána“. U DOTMLPFI se oproti jiným metodám nesetkáváme s bariérou v podobě deklarované nekompetence zpracovatelů.

##### ● *GAP analýza*

Vzhledem k principu GAP analýzy lze očekávat, že ji v nějaké formě komparace využije většina zpracovatelů SKD. Intuitivní použití metody potvrzují dvě třetiny dotázaných - např. „vždy se hledají rozdíly – ale ne nějak sofistikovaně“. Nejčastěji pak respondenti dodávají, že se řeší konkrétně nedostatky v oblasti sil a prostředků – výzbroj, personál, schopnosti atd.

#### d) Metody získávání dat

Ze skupiny metod sběru dat byly zkoumány tři nejvýznamnější – rozhovory, skupinová diskuze a dotazování. Z výsledků vyplývá, že jsou hojně využívané – četnost explicitní a neformální realizace rozhovorů a skupinových diskuzí dosahuje v součtu vždy více než

tři čtvrtiny oslovených. U dotazování jsou to potom dvě třetiny. Převažuje však neformální či částečná aplikace.

- *Rozhovory*

Rozhovory považují respondenti za běžnou součást tvorby strategických či koncepčních dokumentů, nicméně ponejvíce v neformální podobě – bez připraveného souboru otázek či oblastí („*Klasické řízené rozhovory určitě ne, nemá to smysl*“). Dva respondenti uvádějí, že rozhovory probíhají formou brainstormingu. Striktně vzato mají ale tyto metody zcela jinou metodiku, nelze je tedy chápat jako synonyma.

- *Skupinová diskuze*

Diskuze s experty jsou nejčastěji (deseti respondenty) zcela explicitně uváděny jako realizované v procesu tvorby SKD. Dalších pět zpracovatelů si uvědomuje jejich neformální realizaci. Tři z nich dodávají, že jde o hlavní metodu v procesu tvorby SKD. Prakticky se jedná o konzultace osobní nebo korespondenční, s experty interními i externími, národními i mezinárodními, z civilního i vojenského sektoru.

- *Dotazování*

Jedná se o nejméně využívanou metodu získávání dat, přesto ji neformálně provedla třetina oslovených. Explicitní využití dotazování vyjadřují jen čtyři z oslovených, třetina naopak dotazování nevyužila vůbec.

Důvody opomíjení metody jsou nekompetence („Úroveň vždy záleží na zpracovateli, ale často se dělají špatně“), nebo její irelevance („pro vytvoření dotazníku je potřeba dokonalá znalost problematiky a pak není potřeba se ptát“). Úskalími písemného dotazování je dále neochota tázaných dotazník vyplnit, riziko nepochopení otázek, časová náročnost či neochota písemně sdělovat citlivé informace.

e) Metody podporující manažerské rozhodování

- *Strom cílů*

Většina respondentů (14) uvádí, že strom cílů nebyl vytvářen. Tři respondenti pak uvádějí, že metodu znají a v praxi využili, ale ne zcela v souladu s přesným metodickým postupem.

Důvody nevyužívání stromu cílů jsou následující (uvedeny dle četnosti odpovědí) – strategické cíle jsou v rezortu explicitně stanoveny, podřazené cíle bývají stanoveny zadavatelem (konkrétní sekce MO) nebo navazují na jiný rezortní dokument. Specifikem rezortu obrany (a možná veřejného sektoru jako celku) je skutečnost, že cíl je předem znám nebo zadán, někdy včetně rámcové strategie. Jeden z dotázaných dále poukazuje na vysokou míru obecnosti a obtížnou hodnotitelnost cílů.

- *Brainstorming*

Brainstorming je metodou, kterou všichni oslovení znají a uvědomují si její účel. Využívá se ponejvíce v počátečních fázích tvorby SKD (ujasnění zadání, formulace problému a hledání variant řešení). Zároveň si ale v nejvyšší míře respondenti uvědomují neformální či nesprávné provádění brainstormingu (dvě třetiny respondentů) – např. „*bez formálních zásad, spíše formou diskuze*“ apod. Další respondenti poukazují na explicitně chybné provádění metody – „*členové se hádají, korigují*“, „*ne všichni to umějí, stává se, že vítězí myšlenky vedoucího*“, „*účastníci i celá diskuze se přizpůsobuje účelu*“, „*v podstatě se jedná o poradu*“.

Důvody pro nesprávnou realizaci brainstormingu jsou dle oslovených – časová náročnost metodicky správného postupu, absence zpětné vazby na realizaci brainstormingu („vím, že metodu nepoužívám správně, ale nevím, jaké chyby dělám a jak by to mělo být správně“) či obava z veřejného vystupování.

Využití brainwritingu nikdo z oslovených v procesu tvorby SKD neuvádí.

- *Metody kauzální analýzy*

Metody kauzální analýzy nebyly dle zkušenosti oslovených respondentů využívány při tvorbě SKD (uveďeno více než třemi čtvrtinami oslovených). Pětina respondentů pak uvádí neformální využití – např. „přirozeně se používají, ale nenazývají se tak“. Kauzální analýza nebyla vyžadována, nebo nebyla potřebná, důvodem opomíjení může být i obecná neznalost exaktního postupu kauzálních analýz.

- *Metody analýzy problému*

Metody analýzy problému taktéž nejsou v procesu tvorby SKD využívány – na tom se shodují všichni respondenti. Někteří respondenti upřesňují - „analyzuje se hodně, pracuje se s čísly, tabulkami a grafy, ale nejeden se o metody analýzy problému“ „...spíše různé propočty“.

- *Metody určování vah kritérií*

Pouze dva zpracovatelé metody využili, zhruba čtvrtina pak deklaruje jejich neformální realizaci (např. „pro hodnocení variant se obecně používal intuitivní přístup, takže určování vah kritérií nikdo formalizovaně neprováděl. Varianty se vybíraly intuitivně, žádné vědecké postupy“).

Dvě třetiny zpracovatelů postupy stanovení vah kritérií nevyužili, nejčastěji proto, že vzhledem ke specifickým řešené problematice to nebylo třeba - „V rámci koncepce se nepracuje s problémem, který by se dal hodnotit a pracovat s ním ve variantách řešení problému“. Irelevance těchto metod může být dána i tím, že „výsledná varianta se vybírá direktivním rozhodnutím“, proto ztrácí určování vah kritérií smysl. Další bariérou je vnímání metod rozhodovací analýzy stále za jakýsi nadstandard a ne každý je kompetentní je používat („metody jsou zajímavé, ale pro laiky složité...“).

- *Metody stanovení důsledků variant (válečná hra)*

Šestnáct z osmnácti dotázaných uvádí, že se konkrétně válečná hra při tvorbě SKD nevyužívá. Důvody jsou opět nevhodnost metody („spíše operační úroveň“, „jen pro specifické projekty“ apod.).

Mimo výše uvedené metody z nabídky, zmiňují dále respondenti analýzu rizik, procesní modelování, Main Capabilities Analysis, analýzu nákladů, systémové analýzy, analýzu trendu, Check list, 6 otázek, analýzu sil, Spider analýza a VENSIM.

## 4 DISKUZE

V kvalitativním šetření bylo cílem zjistit, které metody strategické a rozhodovací analýzy jsou a naopak nejsou využívány v procesu tvorby koncepčních dokumentů rezortu obrany ČR. Zaplněním bílého místa jsou však zejména závěry vztahující se k praktické (ne)aplikaci metod a bariérám jejich používání.

Klíčové závěry a odpovědi na výzkumné otázky strukturujeme dle paradigmatického modelu<sup>45</sup> zakotvené teorie. Účelem modelu je uspořádat klíčové kategorie zkoumané problematiky do vzájemných vztahů a to následovně:

*Příčinné podmínky - Jev - Kontext - Intervenující podmínky - Strategie jednání a interakce – Následky*

Klíčová zjištění (*Jevy*) jsou dvě:

1. Metody strategické a rozhodovací analýzy jsou v procesu tvorby koncepčních dokumentů rezortu obrany ČR využívány v nízké míře a především na intuitivní bázi či v modifikované podobě.
2. Bariéry používání, resp. důvody opomíjení formálních metod strategické a rozhodovací analýzy, lze dělit do tří kategorií:
  - A. Faktory dané specifiky organizace a strategických dokumentů - nevhodnost metody pro daný dokument; cíle (tvorby) koncepčního dokumentu jsou dány (zadavatelem či rezortními specifiky); zadavatel nevyžaduje využití metod; vysoká specifická některých dokumentů).
  - B. Specifika dané metody (přílišná složitost, časová náročnost metody, irelevance použití metody, problematické získávání dat pro aplikaci některých metod).
  - C. Faktory vztahující se k osobnosti zpracovatelů - preference intuitivního přístupu, různorodá úroveň kompetencí, mylná představa o účelu metody, omezené časové kapacity vzhledem k jiným úkolům, riziko záměrného zkreslení výstupů metody.

Jednotlivé bariéry jsou vždy uváděny v sestupném pořadí dle intenzity jejich zmiňování zpracovateli.

Strukturujeme si nyní konkrétní zjištění s využitím paradigmatického modelu dle zakotvené teorie.

*Příčinné podmínky* nízkého využívání metod (bariéry) jsou kategorizovány a popsány výše – viz faktory osobnosti zpracovatele a specifika dané metody. Bariéry jsou dále součástí kategorie *Kontext* jevu (podmínky dané konkrétní organizací vztahující se k danému jevu) – a jsou výše popsány v kategorii Faktory dané specifiky organizace a jejich koncepčních dokumentů.

*Strategie* jednání, vztahující se k metodám strategické a rozhodovací analýzy v procesu tvorby SKD, jsou následující. Zpracovatelé si uvědomují užitečnost metod, často díky vzdělávacím kurzům (několikrát zmíněn KGŠ). Mají proto vůli zvyšovat své kompetence v oblasti využívání racionálních metod. Opačnou strategií je příklon k intuitivnímu přístupu. Třetí strategií je kombinace intuice a racionality.

*Následky* uvedených strategií jsou různorodé. První strategie – zvyšování kompetencí - by měla jistě vést k vyšší kvalitě SKD rezortu. Setrvávat pouze u intuitivních přístupů (druhá strategie) může být do určité míry vhodné, ale z uvedených přístupů dle našeho přesvědčení přece jen nejméně efektivní. Nejvhodnějším přístupem je kombinace

<sup>45</sup> CORBIN, Juliet - STRAUSS, Anselm. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (4th ed.). Los Angeles: SAGE, 2015. ISBN-13: 978-1412997461.

intuice a exaktních metod a jejich flexibilní využívání dle aktuálního kontextu a podmínek tvorby konkrétního dokumentu.

Zjištěné poznatky navazují na výsledky výzkumu, realizovaného v rezortu obrany v roce 2015, který poukazuje na relativně nízkou intenzitu využívání metod rozhodovací analýzy a aplikaci zejména těch metod, které jsou srozumitelné, jejichž realizace je méně náročná na čas případně na používaný software.<sup>46</sup> Uvedený výzkum z roku 2015 je však zaměřen na metody využívané v jiné oblasti, a to konkrétně v rozhodování velitelů, resp. řešení rozhodovacích problémů v rezortu AČR. Liší se tedy oblastí, v rámci které byly intenzita a specifika využívání metod zkoumána. Máme-li srovnat výzkum z roku 2015 a výzkum zde prezentovaný (sběr dat v letech 2017-2019), pak lze klíčové závěry shrnout následovně. V procesu řešení problémů příslušníci rezortu nejvíce využívají metody sběru dat (diskuze a rozhovory), dále pak metodu brainstormingu, válečnou hru a SWOT analýzu. V procesu tvorby koncepčních dokumentů je zastoupení nejčastěji využívaných metod do jisté míry obdobné, nicméně SWOT analýza je využívána v podobné míře jako metody sběru dat. Válečná hra se naopak nevyužívá. Oba uvedené výzkumy se tedy vhodně doplňují, neboť zkoumají využití racionálních metod v různých typech procesů v rezortu obrany.

Příspěvek navazuje taktéž na dříve publikovaný výstup<sup>47</sup>, který pracuje se stejným souborem dat a výzkumným vzorkem, nicméně cíl byl odlišný – identifikace problematických oblastí (nedostatků) v procesu tvorby koncepčních dokumentů AČR a navržení jejich řešení. Jedním z identifikovaných nedostatků byla i nízká míra využití metodologického aparátu. Právě tato oblast je jedním z podstatných faktorů kvality výsledného výstupu (strategického dokumentu). Proto je dále úroveň metodologie rozpracována do větší hloubky v předloženém článku. Jsou vyhodnocena data pro jednotlivé metody, nikoliv jen rámcový přístup zpracovatelů k metodologickému aparátu jako celku a z toho plynoucí důsledky. Navazujeme tedy na publikovaný článek tím, že rozpracováváme detailnější interpretaci dat vztahujících se k exaktním metodám strategické a rozhodovací analýzy, která byla doposud vyhodnocena.

## ZÁVĚR

Zjištěné výsledky potvrzují studie, poukazující na nedostatečné či nesprávné praktické využití metod strategické analýzy jak v ČR, tak v zahraničí.<sup>48</sup> Metody strategické a rozhodovací analýzy jsou v rámci tvorby strategických a koncepčních dokumentů v rezortu

<sup>46</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika, ŠTĚPÁNKOVÁ, Eva. Metody využívané pro řešení problémů v rezortu obrany České republiky. *Obrana a strategie*, 2015, 15(2), 31-50. ISSN 1214-6463. doi:10.3849/1802-7199.15.2015.02.031-050

<sup>47</sup> ŠTĚPÁNKOVÁ, Eva, RICHTER, Jiří. Creation of Strategic and Conceptual Documents in the Ministry of Defence of the Czech Republic. *Obrana a strategie*, 2022, 22(1), 89-112. ISSN 1802-7199. doi:10.3849/1802-7199.22.2022.01.089-112

<sup>48</sup> NOVIKOV, S. V. Strategic analysis of the development of high-technology manufacturing facilities. *Russian Engineering Research*, 2018, 38.3: 198-200.

obranu ČR využívány v nízké míře, a pokud už ano, pak převážně neformálně/intuitivně či v modifikované podobě. Metodou, která je explicitně i neformálně využívána, je především SWOT analýza. Dalšími metodami jsou analýza zainteresovaných stran, metoda scénářů, GAP analýza, brainstorming a metody sběru dat (převážně neformální aplikace). Metody, které nejsou používány téměř vůbec, jsou strom cílů, benchmarking, kauzální analýzy a sofistikovanější metody rozhodovací analýzy.

Zpracovatelé si užitečnost racionálních metod uvědomují, ale přiznávají jejich časté opomíjení zejména v důsledku deklarované nižší kompetence (a s tím související složitost některých metodologických postupů), časového tlaku a proto, že použití metod strategické analýzy nebývá vyžadováno zadavatelem. V praxi tvorby koncepčních dokumentů stále převládá intuitivní přístup, a to z důvodu úspory času a pozitivní předchozí zkušenosti. Racionální přístup lze nicméně spatřovat i v modifikacích metod, resp. jejich přizpůsobení potřebám rezortu.

Bílé místo bylo především v oblasti praktické aplikace metod a bariér jejich používání. Pro zaplnění bílého místa se jeví jako vhodný terénní výzkum. Ten je však v rámci tématu mizivý, a to v podmínkách soukromého i státního sektoru. Snahou autorek bylo jednak ověřit nízkou míru aplikace metody, ale zejména nalezení specifík jejich praktické realizace a důvodů jejich ne-realizace. Zjištěné závěry mohou sloužit jako podklad pro kroky vedoucí k odstranění bariér používání exaktních metod a tím zvýšení efektivity tvorby koncepčních dokumentů.

Jedním z kroků rezortu obrany vedoucích k vyšší úrovni výsledných koncepčních dokumentů, je jednoznačně Metodická pomůcka pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu Ministerstva obrany a Metodika přípravy veřejných strategií. Výsledky výzkumu mohou být dalším podnětem zvýšení úrovně dokumentů. Výstupy jsou pro praxi využitelné zejména v oblasti identifikace bariér efektivního zpracování koncepčních dokumentů. Tyto výstupy mohou sloužit k vytvoření podkladů při zvažování možností eliminace nalezených bariér. Příkladem mohou být odpovídající školení, stáže či inspirace pro tvorbu budoucích metodických pomůcek.

Závěry kvalitativního šetření jsou vždy platné pro daný vzorek a jsou z své podstaty předurčeny k dalšímu ověřování, především prostřednictvím kvantitativních přístupů, ale i souvisejících kvalitativních šetření. Je vhodné dále zkoumat jednak vývoj míry a způsobu využívání racionálního a intuitivního přístupu v rezortu obrany ČR. Zejména po vzniku Metodiky přípravy veřejných strategií (usnesení vlády ČR č. 318/2013), která apeluje na používání exaktních metod právě v procesu tvorby SKD, by bylo vhodné zkoumat v dohledné budoucnosti, zda se situace po vzniku Metodiky proměnila.

---

**Autoři:**

**Ing. Eva Štěpánková, Ph.D.,** narozena 1982, absolventka Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Dizertační práci v oboru *Ekonomika a management* obhájila v roce 2013. V současnosti působí na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany jako akademický pracovník Skupiny managementu, Katedry řízení zdrojů. Zaměřuje se především na strategické řízení, analytické nástroje v managementu, měkké manažerské dovednosti a environmentální management.

**Ing. Kristýna Binková, Ph.D.,** na Univerzitě obrany v roce 2018 absolvovala doktorské studium v oboru ekonomika obrany státu. V rámci doktorského studia absolvovala stáž na Národní univerzitě veřejných služeb v Budapešti a na Akademii vojenského umění ve Varšavě. Od roku 2018 působí na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany jako akademický pracovník a od roku 2022 taktéž jako vedoucí Skupiny managementu, Katedry řízení zdrojů. Ve vědecké oblasti se zaměřuje především na oblast řízení lidských zdrojů a vybraných manažerských dovedností.

---

**Jak citovat:** ŠTĚPÁNKOVÁ, Eva a Kristýna BINKOVÁ. Využití metod strategické a rozhodovací analýzy v procesu tvorby koncepčních dokumentů MO ČR. *Vojenské rozhledy*. 2023, 32 (2), 035-051. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).