

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Efektivní stanovování společenských priorit
aneb
„PRIORITY MAJÍ PŘEDNOST“**

Vypracoval: Miroslav Andrt
Vedoucí diplomové práce: Ing. Dalimil Víttek
Datum: září 2007

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Dalimila Vítka a použil jsem pouze podkladové materiály uvedené v příloženém seznamu literatury.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto díla k nekomerčním účelům ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Dále prohlašuji, že tímto souhlasím s tím, aby moje diplomová práce byla zveřejněna v elektronické knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy a byla využita jako studijní text.

Ve Štětí dne 15. září 2007

.....

Miroslav Andrt

PODĚKOVÁNÍ

Především děkuji vedoucímu své diplomové práce - Ing. Dalimilu Vítkovi, který mne v mnohém při jejím zpracování inspiroval, umožnil mi provést testování zkoumané metody v rámci jím řešené obchodní zakázky a v neposlední řadě se mnou obětavě trávil čas při nekončících diskusích nad vyjasňování různých metodologických východisek a přístupů.

Také děkuji všem, kteří mi v průběhu tvorby diplomové práce vyšli vstříc z hlediska poskytnutí cenných informací a životních zkušeností -jmenovitě pak PhDr. Ivanu Ryndovi, vedoucímu katedry SKE, Ing. Petru Švecovi, řediteli NSZM ČR, a dále všem pracovníkům Kanceláře NSZM ČR.

Děkuji také svým rodičům, kteří mi při tom všem poskytli odpovídající zázemí a vyšli mi v mnoha ohledech vstříc.

ABSTRAKT / ABSTRACT

Diplomová práce se soustřeďuje na problematiku stanovování společenských priorit v rámci strategického rozhodování municipalit. V té souvislosti zkoumá jednotlivé metody, které se identifikací těchto priorit zabývají, stručně je popisuje a vyhodnocuje jejich přednosti a omezení.

V rámci aplikační části je posléze navržena inovativní metoda PRIOR, která se v sobě pokouší kloubit výhody některých metod dílčích a eliminovat při tom jejich slabiny. Metoda je dále testována ve třech fázích, jež jsou následně vyhodnocovány. Pilotní odzkoušení metody PRIOR přineslo velmi nadějně výsledky, které zatím potvrzují vstupní očekávání včetně její uplatnitelnosti v praxi.

The thesis concentrates on the problems of community priorities identification in the context of municipality decision making process on strategic level. By the next step follows assessment of several types of methods, which are usually used by priority identification process. These methods are described shortly and then evaluate by specific criteria (their strengths and weakness).

There is also an application part of the thesis, where is suggest an innovative method for community priorities identification, so called PRIOR method. This method joins advantages of partial methods and eliminates their drawbacks. Method PRIOR was tested in tree phases, which are finally evaluate. First results are very positive. Input expectations were validate and there is a potential for practical applications.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY	10
3. METODOLOGICKÝ POSTUP	12
3.1. ANALYTICKÁ ČÁST	12
3.2. APLIKAČNÍ ČÁST	14
4. ZÁKLADNÍ POJMY	15
5. ANALÝZA DOSTUPNÝCH INFORMACÍ A JEJÍ VÝSLEDKY	21
5.1. ROZHODOVACÍ PROCES A FORMULOVÁNÍ SPOLEČENSKÝCH PRIORIT	21
5.1.1. OBJEKTIVNĚ DANÉ A UZNANÉ PROBLÉMY	23
5.1.2. NÁHLÉ SPOLEČENSKÉ OBJEDNÁVKY („AD HOC“)	27
5.1.3. TVORBA STRATEGIÍ	28
5.2. PŘÍSTUPY KE TVORBĚ STRATEGIÍ V PODMÍNKÁCH ČR	33
5.2.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NA NÁRODNÍ ÚROVNI	35
5.2.2. KVALITA PROCESU TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ NA MÍSTNÍ ÚROVNI	36
5.2.3. METODIKA NSZM ČR	38
5.3. RIZIKO A NEJISTOTA VE STRATEGICKÉM ROZHODOVÁNÍ	39
5.4. ROZBOR ANALYTICKÝCH METOD STANOVOVÁNÍ STRATEGICKÝCH PRIORIT	43
5.4.1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ - ZÁKLADNÍ PROFIL	44
5.4.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ – SLEPTE ANALÝZA	46
5.4.3. SWOT ANALÝZA	48
5.4.4. SCÉNÁŘE	50
5.4.5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	51
5.4.6. VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZY	52
5.4.7. SHRUTÍ PROVEDENÉHO ROZBORU ANALYTICKÝCH METOD	55
5.5. ROZHOVORY S EXPERTY	56
5.6. ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI	59
6. APLIKAČNÍ ČÁST – TESTOVÁNÍ METODY PRIOR	61
6.1. VÝCHODISKA TVORBY METODY PRIOR	61
6.2. VYTVOŘENÍ NÁSTROJE PRIOR A PRVOTNÍ TEST	64
6.3. PILOTNÍ APLIKACE	68
6.4. FINÁLNÍ OVĚŘENÍ	72
6.5. TÝMOVÁ ZKUŠENOST	73

7. VYHODNOCENÍ METODY	75
7.1. SROVNÁNÍ PŮVODNÍCH PŘEDPOKLADŮ S REALITOU	75
7.2. POUŽITELNOST METODY	77
7.3. LIMITY METODY	77
8. ZÁVĚR	78
9. LITERATURA	80
10. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	83
11. SEZNAM PŘÍLOH	84

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra sociální a kulturní ekologie



1 ÚVOD

Motto: Lepší je udělat málo věcí dobře než hodně věcí špatně.

SOKRATÉS

Jedna ze základních charakteristik odlišujících člověka a celé lidstvo od ostatních obyvatel planety Země spočívá v neustálé touze se neustále rozvíjet, objevovat nová technická řešení, vyrábět dokonalejší materiály a produkty z nich, zlepšovat kvalitu svého bydlení, vstřebávat nové poznatky a dovednosti, vymýšlet neotřelé formy zábavy nebo hledat význam samotného vesmíru a přicházet s převratnými teoriemi o jeho původu a směřování.

Za uplynulá staletí a tisíciletí tak na Zemi vznikala mimořádná monumentální díla i jiné lidské výtvořky, které přetrvaly věky a vcelku právem se mohou pyšnit přívlastkem „divy světa“. Jsou důkazem toho, že člověk dokázal překonat sám sebe a pouštěl se často do věcí, jejichž skutečný význam a hodnotu mohly ocenit zpravidla až následující generace. Kdyby však mezi tamějšími lidmi nebyli ti, kteří měli určité vize a představy o tom, co a jak by se mělo vytvořit, a na druhou stranu neměli moc takovéto vize prosadit v podobě celospolečenských priorit (byť mnohdy za nesmírného utrpení tisíců prostých lidí či na úkor rozvoje jiných oblastí tehdejšího života), pravděpodobně by většina těchto jedinečných děl vůbec nevznikla.

20. století se stalo synonymem obrovského vědeckého a technického pokroku, jenž umožnil řadu vynálezů uplatnit v každodenním životě nejen úzké elity lidí, tak jako tomu bývalo dosud, nýbrž masově je šířit i do

většiny domácností a zvyšovat tak jejich životní úroveň. Prioritou se na dlouhé desítky let stal růst. Ve druhé polovině 20. století se stále znatelněji začaly projevovat negativní důsledky takového pokroku, neboť člověk svými aktivitami čím dál více ovlivňoval globální životodárné biosférické systémy [RYNDA, přednášky] jako je klima, koloběh vody, atmosféra apod., nebo zamořoval stále intenzivněji půdu, ovzduší i vodu a narušoval tím fungování přírodních ekosystémů a v neposlední řadě i své vlastní zdraví. Vcelku logicky se tak celospolečenskou prioritou stala ochrana přírody a krajiny, jež vyústila v řadu mezinárodních úmluv a dohod, a která tak prostřednictvím legislativy jednotlivých států stanovila pravidla a meze dosavadnímu nekontrolovatelnému rozvoji.

Tato situace však vyvolala řadu protichůdných názorů a polemik, často naprosto existenciálních a fundamentálních – kde je vlastně hranice mezi svobodou člověka a limity, jež by měl respektovat a tím se omezovat?, kdo má právo takové limity a omezení stanovovat?, má lidstvo nadále věřit v pokrok a techniku, která všechny nastalé problémy pomůže vyřešit nebo má s daleko větší úctou a vážností naslouchat přírodě a respektovat její řád?, máme vše nechat volně plynout s tím, že se to nějak samo vyřeší nebo se má naopak vypracovat zásadní globální strategie, která se pokusí naléhavé problémy dneška účinně a rychle řešit?

Na takové otázky se, byť by to asi bylo velmi zajímavé, tato diplomová práce odpověď snažit hledat nebude. Jejím hlavním předmětem zájmu bude naopak proces, jakým se společenské priority v současné době vlastně stanovují, případně jak by se stanovovat měly. Pozadí tohoto zájmu je velmi pragmatické – Česká republika je čtvrtým rokem členem Evropské unie a plyne jí z toho i řada výzev v podobě získání poměrně značného objemu externích finančních prostředků ze strukturálních fondů EU, z nichž může výraznou měrou financovat svůj rozvoj. Zcela klíčovým je pak období let 2007 – 2013, v rámci něhož má Česká republika možnost vyčerpat až 750 miliard Kč¹. Co se ovšem za tyto prostředky pořídí a komu budou výsledky těchto investic sloužit, by měli zejména určit aktéři z regionů a míst, kde se tyto zamýšlené projekty a aktivity budou realizovat.

¹ Zdroj: <http://strukturalnifondy.cz/cms/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=244>, 23.8.2007

Máme ovšem jasno o svých prioritách? Dovedeme je správně zformulovat? Dokážeme opravdu zodpovědně zvážit všechna pro a proti tak, abychom řešili skutečné problémy a zohlednili i všechna rizika? Má se tohoto procesu stanovování společenských priorit účastnit i široká veřejnost nebo je to jen záležitost expertní nebo dokonce pouze politická? Jsou vůbec takovéto procesy transparentní? Dají se při volbě rozvojových priorit seriózně zohlednit též principy udržitelného rozvoje? Podle čeho budeme následně hodnotit skutečný přínos takto vynaložených financí? To jsou jen některé z otázek, na něž bychom měli nalézt odpověď před tím, než se ty miliardy prolíjí v kilometrech asfaltu nových dálnic a silnic, v metrech kubických betonu aquaparků a multifunkčních hal, v hektarech zabrané zemědělské půdy na průmyslové zóny nebo naopak v kilogramech vzdělávacích materiálů, jimiž se budou prokousávat účastníci rekvalifikačních kurzů.

Osobně jsem více než tři roky pracoval v Národní síti Zdravých měst ČR (NSZM ČR) a měl tak příležitost hovořit s desítkami lidí na místní nebo regionální úrovni, kteří mi nezávisle na sobě potvrzovali, že určování priorit rozvoje pro jejich obec, město, mikroregion nebo kraj, pokud vůbec nějaké proběhlo či probíhá, je často obestřeno nejasnostmi, nedorozuměním nebo manipulací některých vlivných zájmových skupin. Dalším zásadním nedostatkem je, že chybí srozumitelné strategické a koncepční dokumenty na vyšších úrovních, které by jinak vnesly větší jasno do předpokládaných oblastí rozvoje. V neposlední řadě je negativně hodnocena skutečnost, že i když ta která municipalita své priority naformulované má, tak o tom prakticky nikdo neví.

S ohledem na dosavadní praxi považuji stanovování a následné prosazování společenských priorit za naprosto zásadní nástroj, který posouvá lidské společenství fungující na základě demokratických principů někam dále dopředu a zajišťuje tak jeho rozvoj. Když se priority nastaví špatně, může naopak dojít k nevratným změnám, jež nás mohou vést až ke zkáze. Proto hodlám svou práci zaměřit především na **posouzení různých způsobů stanovování a vyhodnocování společenských priorit** a na úskalí s tím spojená.

2 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY

Při formulaci základních tezí své diplomové práce vycházím z předpokladu, že **v rámci lidské společnosti existují sdílené priority**, které jsou nadřazené individuálním zájmům jednotlivců. V tuto chvíli abstrahuji od toho, jakých kvalitativních parametrů tyto priority nabývají. Daleko zásadnější je skutečnost, zda jsou lidé ochotni ve jménu těchto obecně vyhlášených priorit obětovat své osobní preference a hodnoty a podřídit se v tomto ohledu zájmům celku. Pokud se totiž za priority považují **identifikované problémy společenského vývoje** země, pak jejich výběr musí být nezbytně předmětem demokratické diskuse všech zainteresovaných aktérů [Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku, 2002: 60]. Z toho plyne, že důležitým faktorem úspěšného stanovování priorit je **míra akceptace výsledku** dotčených skupin obyvatelstva. Dále se předpokládá, že **priority se mohou v čase měnit**, ať již vlivem vývoje převládajícího světového názoru (nové vědecké poznatky, móda, trendy), v důsledku aktuálního výskytu jevů celospolečenského charakteru (přírodní katastrofy, teroristické útoky, válečný stav, epidemie nových nemocí apod.) nebo též působením vlivných činitelů (názoroví vůdci, masmédiá, postoje církví a náboženských hnutí) [Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku, 2002: 406].

V neposlední řadě je dalším východiskem fakt, že pro nalézání a formulaci společenských priorit **lze využívat standardizované metody**, které jsou **uplatnitelné v podmínkách municipalit**. S ohledem na dosavadní empirické zkušenosti a znalost daného prostředí je předmět zkoumání záměrně zúžen na úroveň municipalit, tj. úroveň obcí, měst a dílčím způsobem též mikroregionů. Tato úroveň, na rozdíl od úrovně regionální nebo národní, navíc umožňuje metodologické postupy snáze v praxi ověřit.

Vlastním **cílem** diplomové práce je tudíž **identifikace a vyhodnocení stávajících metod využívaných pro stanovování strategických priorit na úrovni municipalit**.

V souvislosti s vytčeným cílem bude nezbytné nalézt odpovědi na 4 výchozí výzkumné otázky:

- 1. Stanovují si komunity svoje dlouhodobé priority?**
- 2. Jakými metodami a technikami lze v rámci municipalit priority jednoznačně a transparentně identifikovat?**
- 3. Podle jakých kritérií lze vyhodnocovat kvalitu metod, jimiž se stanovují strategické priority?**
- 4. Jakými cestami lze zvýšit míru akceptace (sdílení) výsledku rozhodovacího procesu?**

3 METODOLOGICKÝ POSTUP

Předkládaná diplomová práce má dvě základní na sebe navazující části:

a) analytickou;

b) aplikační.

Analytická část představuje vyhodnocení teoretických východisek řešeného tématu, které se opírá zejména o získané relevantní zdroje informací. Vzhledem k tomu, že výstupy analytické části práce vedly k návrhu inovativního řešení, které bylo nutno otestovat v reálných podmínkách, zabývá se druhá část testováním nové metody a jejímu následnému vyhodnocení včetně posouzení uplatnitelnosti pro praxi. Podrobné zdůvodnění a způsob použití níže uváděných vybraných metod práce rozvedu dále v textu.

3.1 Analytická část

Základem pro hledání odpovědí na vyslovené výzkumné otázky byla analýza problematiky strategického plánování sestávající se z několika částí:

a) Rešerše dostupných literárních zdrojů a informačních pramenů

Tato část analýzy mi umožnila zorientovat se více v řešené problematice, zejména pak osvojit si správnou terminologii, blíže zkoumané téma zacílit a konkretizovat, vymezit se vůči souvisejícím oblastem a rovněž nalézt argumenty pro další fázi práce. K některým východiskům jsem hledal paralely, které by šly z osvědčeného firemního prostředí aplikovat v oblasti veřejné správy.

b) Identifikace a vyhodnocení metod, jimiž se priority stanovují

Na základě rešerše bylo vybráno několik metod, které jsou obvykle v souvislosti s vyhledáváním a stanovováním společenských priorit využívány. Následně byla navržena sada kritérií, jimiž se tyto metody dají

vyhodnotit. Dle stanovených kritérií byly metody vyhodnoceny včetně určení jejich předností, jakož i záporných stránek.

c) Kvalitativní šetření

Pro účely další fáze analytické práce jsem se na základě předchozí rešerše a provedeného posouzení metod stanovování priorit pokusil o konkretizaci výzkumných otázek. V ní jsem použil **metodu řízených polostandardizovaných rozhovorů** se zástupci dvou cílových skupin, a sice **s odborníky**, kteří se danou problematikou profesně zabývají, a dále **s municipálními politiky**, kteří jsou na této úrovni zodpovědni za přijímání finálních rozhodnutí. Při vyhodnocování těchto rozhovorů jsem použil **metodu zúčastněného pozorování**, při níž jsem využil své několikaleté zkušenosti z realizace aktivit v rámci NSZM ČR (zejm. vedení několika projektů zaměřených na posilování kapacit pro strategické řízení na místní a regionální úrovni – např. projekt „Strategické řízení municipalit ČR k udržitelnému rozvoji“), a zpětně tak refleктоval vlastní zkušenost.

d) Výstupy analytické části

Na základě provedených analýz jsem jednak identifikoval nároky na optimální metodu identifikace společenských priorit a konstatoval, že jim žádná z těch stávajících zcela nevyhovuje. Na základě této skutečnosti jsem dospěl k názoru, že je třeba pokusit se navrhnout efektivní metodu pro stanovování společenských priorit, která by v sobě dokázala kloubit více předností stávajících dílčích metod a naopak co možná nejvíce eliminovat jejich nedostatky. Vytvoření a následné odzkoušení této metody je již předmětem druhé části práce.

3.2 Aplikační část

Předmětem aplikační části práce je popsání případové studie, která se soustřeďuje na pilotní testování nově navrhované **metody PRIOR**. Vývoj a testování této nové metody lze stručně popsat v následujících fázích:

1. **Návrh metody** – vytvoření nástroje PRIOR;
2. **Prvotní test** – anketní šetření užšího vzorku respondentů;
3. **Pilotní aplikace** – anketní šetření většího vzorku respondentů;
4. **Finální ověření** – anketní šetření velkého vzorku respondentů;
5. **Vyhodnocení metody** – posouzení uplatnitelnosti v praxi.

4 ZÁKLADNÍ POJMY

Ve vazbě na problematiku stanovování společenských priorit se často objevují termíny, které je lépe předem jasněji nadefinovat a vyvarovat se tak jejich různých nebo nepřesných výkladů. Pro účely této práce tudíž pracuji zejména s takovými významy, které jednotlivé pojmy charakterizují níže popsaným způsobem.

STRATEGIE

Původně byla chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí. Využití tohoto přístupu ve sféře komerční a podnikového managementu počalo až v 60. letech 20. století. Strategii lze pak chápat jako „**trajektorii** nebo dráhu **směřující k předem stanoveným cílům**“ [MALLYA, 2007: 17]. Jinými slovy také jako „**množinu strategických cílů a způsobů jejich realizace**“ [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 8], přičemž strategický cíl je žádoucí budoucí stav, jehož má být dosaženo (tamtéž). Strategii je možné vymezit též jako „**metodu**, kterou daný subjekt, osoba nebo skupina řeší problémy, přijímá rozhodnutí, volí určitý postup na cestě k cíli, přičemž **jednotlivá rozhodnutí jsou hierarchicky uspořádaná, navzájem souvisejí a jsou střednědobě či dlouhodobě koordinována**“. V ekologii pak strategie představuje soubor vlastností organismu, jež se v procesu evoluční selekce osvědčily jako výhodné z hlediska úspěšného přežívání, vývoje a šíření dané populace [HANUŠIN, HUBA a kol., 2000: 126].

STRATEGICKÉ CÍLE a PRAVIDLO „SMART“

Strategické cíle tvoří podstatu strategií, neboť představují žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 7-10]. Strategické cíle by měly být v souladu s vizí a posláním, přičemž poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů [MALLYA, 2007: 32-33]. Také platí, že strategické cíle mají být dosažitelné ve specifických časových horizontech (tamtéž).

Jednotlivé cíle by se měly vymezovat dle tzv. pravidla „**SMART**“², které určuje požadované vlastnosti cílů [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 11]:

- **stimulující** – cíl by měl stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků; dle jiné interpretace se uvádí, že cíl by měl být **specifický** [MALLYA, 2007: 33];
- **měřitelný** – dosažení cíle by mělo být měřitelné a vyhodnotitelné;
- **akceptovatelný** – cíl by měl být akceptovatelný zejména těmi, kteří jej budou naplňovat, resp. zodpovídat za jeho implementaci;
- **realistický** – znamená reálně dosažitelný;
- **časově vymezený** – je určený v čase, tj. kdy by ho mělo být dosaženo.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (STRATEGICKÝ MANAGEMENT)

Strategické řízení je proces členitelný na 5 fází – identifikace mise, vize a poslání organizace; analýza okolí organizace; formulování strategie; implementace a posouzení dané strategie [MALLYA, 2007: 27].

Řízení jako takové lze vymezit jednak jako „**soubor** zásad, přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí řídicích funkcí směřujících k dosažení soustavy cílů“. Jinými slovy se též jedná o „**proces** plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností při využívání zdrojů (kapitálových a lidských), jenž je zaměřen na dosažení cílů organizace“ [HANUŠIN, HUBA a kol., 2000: 115].

PRIORITA, SPOLEČENSKÁ PRIORITA

Prioritu lze vymezit také jako tzv. „**prioritní problém**“, který představuje rozpor mezi aktuálním a žádoucím stavem určitých podmínek života společnosti, jehož řešení uvolňuje cestu k řešení dalších problémů. Hledání prioritních problémů je přitom věcí otevřené, demokratické diskuse [Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku, 2002: 405].

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

² Odvozeno z anglického akronymu SMART - Stimulating, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed.

Představuje proces, během kterého se organizace snaží pokud možno podrobně analyzovat svoji situaci a naplánovat kroky, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšování kvality jejího vnitřního fungování nebo zvyšování kvality poskytovaných služeb a realizovaných projektů [KAŽMIERSKI, PELCL, 2003: 28].

KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ

Komunitní plánování je **přístup** – říká co, a **proces** – říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb. Systém komunitního plánování je zajímavý tím, že v sobě integruje manažerský přístup z komerční sféry s psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy v práci s komunitou či skupinou. Bez propojení obou přístupů nemůže proces komunitního plánování efektivně fungovat a naplňovat principy, z kterých vychází.

Komunitní plánování se tak stává moderní manažerskou metodou.

Včasným plánováním přiměřených programů, projektů a služeb, s propojováním spolupráce různých cílových skupin, můžeme prostřednictvím této metody řešit řadu situací a potřeb na místní úrovni, předcházet vzniku řady problémů a rovněž posilovat kapacitu místní ekonomiky. Kouzlo komunitního plánování je především v procesu, kterým se uskutečňuje, v síle lidí, kteří proces realizují, v jejich komunikaci a pozitivním myšlení. To je dále umocněno profesionálními dovednostmi z oblasti projektového řízení, managementu a marketingu [<http://www.komunitniplanovani.com>, 18.6.2007].

ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování (decision-making) představuje činnost, resp. proces zahrnující několik fází – od zjištění problému až po formulaci konečného rozhodnutí, jak bude problém vyřešen. Jedním ze základních předpokladů existence rozhodovacích problémů je existence vícero variant řešení [HANUŠIN, HUBA a kol., 2000: 116].

PRINCIP SUBSIDIARITY

Princip subsidiarity vychází z předpokladu, že rozhodovací pravomoc a kompetence by měly být na co nejnižší možné odborně způsobilé úrovni rozhodování, tj. co nejbližší danému problému a občanům [Národní rozvojový plán – Ministerstvo pro místní rozvoj]. Jinými slovy „stát má dělat pouze to, co nemůže dělat nikdo jiný“; „neprůhledné rozhodování byrokratů, odborných komisí a jiných skupin je nepřijatelné“ [MOLDAN, 2001: 88].

DEMOKRATICKÉ ELITÁŘSTVÍ

Jev patrný zejména v raných fázích zastupitelské demokracie, kdy je zatím jen málo rozvinutá tzv. občanská společnost a stakeholdeři (jednotliví aktéři, „podílníci“) se jen okrajově zapojují do rozhodovacích procesů. Rozhodování je často charakterizováno technickou racionalitou, vede se „shora“ a bývá též spojováno se zdlouhavými byrokratickými postupy. Politické strany se v periodicky konaných volbách uchází o hlasy voličů a po svém zvolení se již o názory občanů zajímají spíše v symbolické rovině.

Klíčová rozhodnutí bývají přijímána úzkou skupinkou úředníků a politiků a pokud jsou při rozhodování použity nějaké participační techniky, jsou vybrány a prováděny takovým způsobem, aby byla zajištěna podpora oficiální podobě projektu a byly vyloučeny protichůdné názory [<http://www.nadrazivcentru.cz>³, 26.8.2007].

PARTICIPAČNÍ DEMOKRACIE

Tento přístup se rozvíjí v politických systémech se stabilní demokracií, přičemž využívá ve větší míře prvky přímé demokracie. Důležitým **předpokladem je nezbytnost a aktivní snaha přímého zapojení veřejnosti do rozhodování**. Veřejnost má v tomto případě přímý vliv na konečnou podobu rozhodnutí resp. projektu, neboť rozdíly mezi odborným a laickým názorem jsou minimalizovány. Rozhodování je založeno na přístupnosti, spolupráci, vyjednávání a interaktivitě. Mnoho příkladů z praxe dokazuje, že důkladně naplánovaná a zrealizovaná participace veřejnosti může výrazně přispět k přijímání kvalitnějších rozhodnutí a navíc zvyšuje

³ Jedná se o článek P. Pokorného z CDV s názvem „Měli jsme možnost se zapojit?“; přesný odkaz je: <http://www.nadrazivcentru.cz/040709-petr-pokorny-centrum-dopravniho-vyzkumu-meli-jsme-moznost-se-zapojit.html>

míru akceptace výsledného řešení. Opravdová participace je však možná pouze za předpokladu rovnocenného zapojení všech zúčastněných stran. V opačném případě se participace může snadno stát manipulací [<http://www.nadrazivcentru.cz>⁴, 26.8.2007].

MÍSTNÍ AGENDA 21 (MA21)

Jedná se o progresivní zastřešující **metodu zvyšování kvality veřejné správy**, vedoucí k praktickému uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. **MA21 je procesem transparentním ale zejména participativním** – tedy takovým, který zcela nepominutelně počítá s aktivním zapojením různých představitelů veřejnosti do spolurozhodování o věcech veřejných [KAŠPAR, PETROVÁ, 2006: 5].

UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Koncept udržitelného rozvoje se zabývá systémovým pohledem na tři základní dimenze lidské společnosti – a sice na oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Lze ho vymezit také jako „**komplexní soubor strategií**, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů; aby to v globálním měřítku současného světa bylo možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy“ [RYNDA, 2001]. Nebo též jako „**cílený proces změn v chování lidské společnosti** k sobě samé i ke svému okolí (krajiny a jejím zdrojům), směřující ke zvyšování současného i budoucího potenciálu uspokojování potřeb lidí i bytostí ostatních s ohledem na možnosti (limity) krajiny a jejích zdrojů“ [NOVÁČEK, MEDERLY A KOL., 1996].

REGIONÁLNÍ ROZVOJ

Představuje růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a konkurenceschopnosti regionů vedoucí ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. V tomto ohledu jde o dynamický a vyvážený

⁴ Jedná se o článek P. Pokorného z CDV s názvem „Měli jsme možnost se zapojit?“; přesný odkaz je: <http://www.nadrazivcentru.cz/040709-petr-pokorny-centrum-dopravniho-vyzkumu-meli-jsme-moznost-se-zapojit.html>

rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí (regionů, mikroregionů) a odstraňování, popřípadě zmírňování regionálních disparit (tj. rozdílů v úrovni hospodářského, environmentálního a sociálního rozvoje regionů v míře, která je celospolečensky uznána za nežádoucí) [Strategie regionálního rozvoje České republiky, 2006].

REGIONÁLNÍ POLITIKA

Představuje soubor intervencí, zaměřených podle konkrétní situace státu a jeho regionů a podle očekávaných vývojových tendencí, na podporu opatření vedoucích k růstu ekonomických aktivit a lepšímu územnímu rozložení v území a k rozvoji infrastruktury. **Základní podmínkou je jasné definování priorit a koncentrace prostředků na tyto priority** [Strategie regionálního rozvoje České republiky, 2006].

5 ANALÝZA DOSTUPNÝCH INFORMACÍ A JEJÍ VÝSLEDKY

Účelem této části diplomové práce bylo zmapovat co možná nejvíce informačních zdrojů majících vazbu k nastoleným výzkumným otázkám tak, aby byl vytvořen teoretický rámec pro další zkoumání.

5.1 Rozhodovací proces a formulování společenských priorit

Lidské rozhodování může nabývat dvou krajních poloh, a sice se může jednat o **rozhodování intuitivní** nebo jsou využity **racionální rozhodovací techniky** [NÖLLKE, 2003: 22]. V praxi se obvykle setkáme s případy kombinovanými, tj. že každé rozhodnutí je činěno za pomoci nějaké racionální rozhodovací techniky, ovšem částečně je při tom uplatněna i intuice. Intuice staví na určité implicitní znalosti. Racionální rozhodovací techniky nám zase umožňují [NÖLLKE, 2003: 22]:

- strukturovat rozhodnutí;
- učinit rozhodnutí transparentním;
- na základě toho dospět k rozhodnutím nejlepším.

Důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodovací proceduru, je skutečnost, zda rozhodujeme individuálně nebo skupinově. Pro skupinová rozhodnutí existuje několik důvodů [NÖLLKE, 2003: 93]:

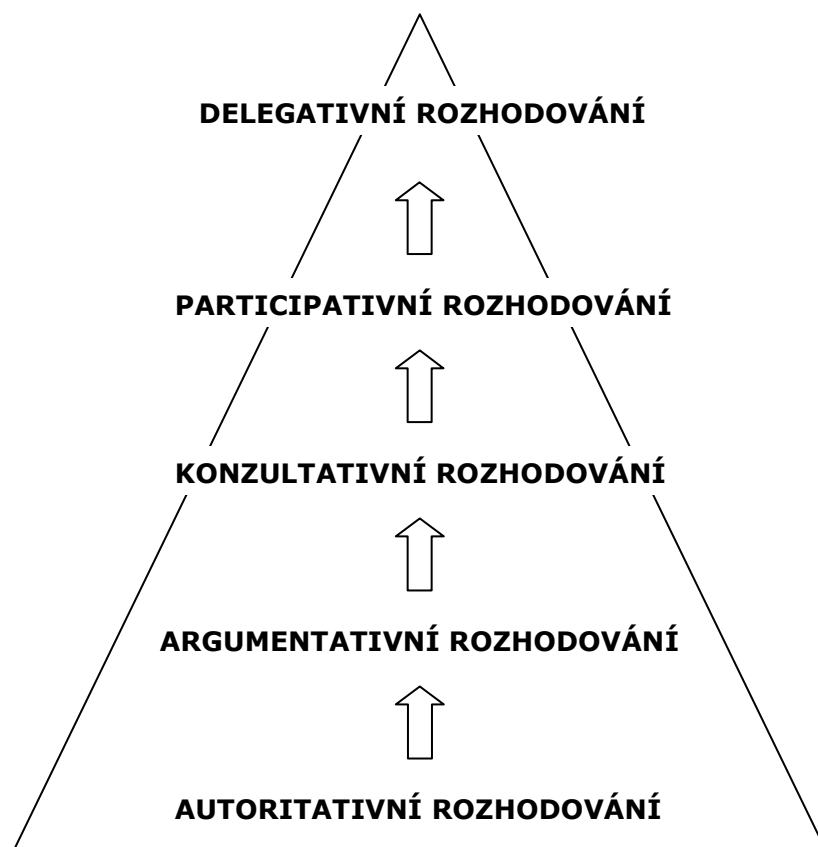
- a) **samořízení** – všechny záležitosti týkající se skupiny jako celku by měly být ponechány kolektivnímu rozhodování;
- b) **příslušnost** – účelem existence skupiny není rozhodování samo, nýbrž skutečnost, že problém spadá do jejího okruhu odpovědnosti;
- c) **lepší využití zdrojů** – ve skupině se nacházejí lidé s rozmanitými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi (know-how), které tak mohou být využity při volbě nejlepšího rozhodnutí;
- d) **integrace všech dotčených** – rozhodnutí, která budou mít vliv na každého jednotlivce je třeba stavět na co nejširším základě; tím se zvyšuje legitimita přijatého rozhodnutí;

e) **vytvoření protitlaku** – skupinová rozhodnutí mají větší váhu a často vznikají jako reakce na jednostranné kroky (zejm. tzv. „rozhodnutí shora“).

Předpokladem pro přijímání skupinových rozhodnutí je **klima důvěry** [NÖLLKE, 2003: 25]. Legitimní individuální zájmy by v té souvislosti měly být zohledněny, v žádném případě by však neměly být ignorovány. Nebezpečné při skupinovém rozhodování je dále podezření, že někdo ze zúčastněných sleduje skryté cíle a tím budou jeho návrhy od počátku odmítány (tamtéž).

Úroveň zapojování lidí do rozhodovacích procesů lze vyjádřit tzv. pyramidou rozhodování [PLAMÍNEK, 2005: 49]:

Obrázek 1: Pyramida rozhodování



Nelze jednoznačně určit, který typ rozhodování je výhodnější než jiný. V každém případě existují přednosti i nevýhody každého z nich, zejména pak závisí na situaci, pro kterou je ten který nejvhodnější.

Autoritativní rozhodování je velmi efektivní a časově nenáročné, ovšem bývá často spojeno s vyšší mírou přijetí chybného rozhodnutí. Také míra akceptace ostatními bývá v tomto případě obvykle nízká. Na druhou stranu participativní rozhodování přináší výběr těch nejlepších dostupných řešení, zpravidla znamená i vysokou míru akceptace zúčastněnými, ovšem bývá časově a procedurálně náročné.⁵ Delegativní rozhodování zase předpokládá schopnost skupiny přejmout odpovědnost za učiněná rozhodnutí [PLAMÍNEK, 2005: 48].

Identifikace a stanovení společenských priorit jsou velmi úzce navázány na podobu a formy rozhodovacích procesů, jež v rámci společnosti probíhají. V podstatě lze rozlišit 3 hlavní typy rozhodovacích procesů, jejichž prostřednictvím lze na různých úrovních dospět k určení společenských priorit [RYNDA, přednášky]:

- a) **objektivně dané a uznané problémy;**
- b) **náhlé společenské objednávky („ad hoc“);**
- c) **tvorba strategií.**

5.1.1 Objektivně dané a uznané problémy

První typ rozvádí společenský rozhodovací proces na pět základních fází, jejichž prostřednictvím se dá poměrně objektivně stanovit, zda bude ten který jev nebo skutečnost doopravdy uznán za společenskou prioritu [MOLDAN, 2000: 17-18]:

- 1. Rozpoznání problému**
- 2. Uznání problému**
- 3. Formulace opatření**
- 4. Uskutečnění (implementace) přijatých opatření**
- 5. Zhodnocení uskutečněných opatření**

Jak vyplývá z dalšího popisu jednotlivých fází, je každá specifická několika základními charakteristikami, a sice:

⁵ Tak například pro účely krizového řízení je participativní řízení zcela nevhodné, ovšem pro účely řízení projektů je téměř podmínkou.

- a) úrovní dostupných informací;
- b) šíří zapojení jednotlivých zainteresovaných skupin;
- c) očekávanými výstupy.

Rozpoznání problému

Z hlediska první fáze je velmi důležité, aby byl nastalý nebo očekávaný problém dostatečně věrohodně a podrobně popsán. Zde ovšem bývá často kámen úrazu, neboť průkazné informace často chybí a jedinými podpůrnými argumenty jsou namnoze domněnky či teorie odborníků, které jiní experti mohou nemehou vahou zpochybnit a rozpoznání problému rozostřit. V případě rozhodování o záležitostech sociálních či ekonomických je identifikace problému a jeho interpretace ovlivněna navíc ideologickým pozadím, které stanovuje různou míru závažnosti jednotlivých celospolečenských jevů a tím i potřebu se jimi podrobněji zabývat (např. bezdomovectví, stanovení výše životního minima, nastavení důchodového systému apod.).

Tato fáze je vzhledem k dostupným informacím doménou spíše úzké skupiny odborníků, vědců nebo zainteresovaných aktivistů. Pokud se jí daný problém přímo a viditelně nedotýká, široká veřejnost se této fázi zpravidla vůbec neúčastní.

Aby mohl společenský rozhodovací cyklus pokračovat, měl by být na výstupu první fáze jasně formulovaný problém opřený o zřetelná a srozumitelná zjištění. Pokud takovéto exaktní údaje chybí, neznamená to, že by se měl tento cyklus zastavit. Z hlediska implementace udržitelného rozvoje totiž platí také tzv. **princip předběžné opatrnosti**, jenž by měl umožnit přijmout určitá opatření i v případě, že existuje podezření nevratného negativního vývoje, i když důkazy zatím chybí. Samo sebou lze namítnout, že i tento princip zohledňovaný do důsledků může být zneužitelný ve prospěch jiných dílčích zájmů. Proto je ale zcela zásadní druhá fáze rozhodovacího cyklu.

Uznání problému

Uznáním problému se de facto přisuzuje projednávané záležitosti celospolečenská závažnost a tím obvykle i strategická priorita. Identifikovaný problém z první fáze je různými informačními toky a formami zprostředkováván co nejširší veřejnosti. Problém musí být jednotlivcem považován za klíčový tak, aby ho vnímal jako nadřazený zájmům individuálním.

Jak již bylo řečeno výše, je role veřejnosti a dalších aktérů občanské společnosti v této fázi naprosto stěžejní. Téma se stává následně předmětem veřejné diskuse a tím i ohniskem zájmu politiků a médií. I zde se však dostáváme na velmi tenký led spekulací a účelových výkladů. Samo působení médií nemusí být vždy objektivní, a to jak ve prospěch uznání problému nebo proti němu. Z legitimně požadované osvěty je totiž jen krůček k cílené manipulaci a davové hysterii, jejíž důsledky lze jen těžko odhadovat.

Výsledkem druhé fáze by mělo být jasně formulované zadání pro experty a politickou reprezentaci, aby začala problém řešit, tj. přijímat zásadní opatření, která povedou k jeho eliminaci případně zmírní očekávané negativní dopady. Veřejnost je zpravidla srozuměna s tím, že musí v určitém ohledu omezit své individuální potřeby zájmům celku a v souvislosti s přijímanými opatřeními též něco strpět nebo se něčeho zdržet.

Formulace opatření

Třetí fáze by měla být především o hledání vhodných nástrojů, které povedou ke kýženým výsledkům. Zpracovávají se různá variantní řešení, přičemž rozhodování o volbě toho nejvýhodnějšího by mělo být transparentní a odůvodnitelné. Často je třeba sladit jednotlivé kroky rovněž na mezinárodním poli, protože jednostranná opatření mohou konkurenčně znevýhodnit nebo přímo poškodit vlastní subjekty.

Přestože by měla být formulace navrhovaných opatření vesměs doménou expertní potažmo politickou, otevření širší diskuse o přednostech a záporech jednotlivých variant řešení by se nemělo bránit. Vše závisí též

na zájmu široké veřejnosti o dané téma, v každém případě se tak zvyšuje míra akceptace navržených řešení, pokud se takový veřejný dialog vede a pokud jeho výstupy nejsou v zásadním rozporu s nakonec přijatou variantou. Pokud se jedná o problematiku globálního významu, daleko pravděpodobněji se do formulace opatření zapojují mezinárodní instituce a také aktéři ze sféry občanské společnosti jsou spíše reprezentováni nadnárodními nevládními organizacemi. Zodpovědnost za přijatá opatření nesou v každém případě ti, kteří mají za daných okolností moc rozhodovat – obvykle zvolení politici.

Výsledná opatření mohou nabývat různých podob – od všemožných mezinárodních úmluv, dohod nebo protokolů, přes legislativu na národní úrovni, až po různé nepřímé stimuly, dobrovolné nástroje či osvětu. Na výstupu často nestačí jen nastavení nějakých administrativních mechanismů, nýbrž je třeba nalézt i nezbytné finanční zdroje, které realizaci navržených opatření umožní.

Implementace přijatých opatření

Ve čtvrté fázi již probíhá vlastní uskutečňování a naplňování schválených opatření. Úspěch implementace spočívá v nemalé míře také na tom, jak dobře se nastaví **system zpětnovazebních mechanismů**, které umožní průběžně kontrolovat správné plnění a dodržování těchto opatření.

Z hlediska jednotlivých aktérů a jejich role při implementaci přijatých opatření je velmi důležitá jasná dělba kompetencí a odpovědnosti, která musí být známa před zahájením vlastní implementace. Pro účely kontroly bývají vytvářeny specializované kontrolní instituce či mechanismy. Nepominutelná je rovněž úloha veřejné kontroly, ať již prostřednictvím občanských iniciativ, médií nebo aktivních jednotlivců.

Jedním z výstupů implementační fáze by měl být i určitý monitorovací systém, jehož výsledky budou využity ve fázi poslední. Klíčovými výstupy jsou pak jednotlivé akce, projekty, kroky nebo řešení, které svým součinem budou přispívat k řešení identifikovaného problému.

Zhodnocení uskutečněných opatření

Poslední fáze tohoto rozhodovacího cyklu již pracuje s výsledky, kterých bylo dosaženo v průběhu implementace. Jedná se zejména o analýzu účinnosti jednotlivých opatření, porovnání dosažených hodnot oproti předem stanoveným předpokladům a hledání příčin případného neúspěchu či přetrvávajícího neuspokojivého stavu.

Přestože samotné vyhodnocení je spíše záležitostí odbornou, je vhodné zapojit do tohoto procesu maximum aktérů občanské společnosti, zejména pak odbornou veřejnost. Pokud totiž výsledky přijatých opatření nejsou uspokojivé, je to podnětem pro přehodnocení vstupních předpokladů a startovacím momentem rozběhnutí společenského rozhodovacího cyklu zase od počátku.

Je pravděpodobné, že mezitím se podaří dospět k novým poznatkům, které umožní uchopit řešený problém lépe, jakož i dospět k účinnějším návrhům jednotlivých opatření.

5.1.2 Náhlé společenské objednávky („ad hoc“)

Na rozdíl od prvního případu nejsou předmětem tohoto rozhodovacího procesu nějaké objektivně vyvstanuvší skutečnosti mající charakter potenciálního celospolečenského problému, které by bylo třeba nechat zrát všemi pěti fázemi rozhodovacího cyklu. Spíše se jedná o dílčí podněty, jež zpravidla vznikají na úrovni místní nebo regionální, a které mají podobu různých společenských objednávek.

Předmětem takovýchto rozhodovacích procesů je v daleko větší míře **rozhodování operativní**, které by ovšem mělo mít také svá pravidla, svoje aktéry, doporučené postupy a transparentní vyústění. V podstatě mohou mít tyto objednávky trojí charakter:

- a) **stížnosti** – upozorňují na nějaký nevyhovující stav nebo skutečnost;
- b) **podnětu** – přichází s nápadem něco vylepšit, upravit, zmodernizovat, nově realizovat;

- c) **nabídky** – jedná se již o konkrétní záměr, projekt nebo investici, obvykle přicházející z komerční sféry od tzv. developerů, a reagující na dobové trendy.

Než se začneme rozhodovacím procesem vzniklým na základě náhlé společenské objednávky zabývat, měli bychom zjistit, zda daná úroveň (regionální nebo místní) disponuje svou strategií (viz kapitola 5.3.). Pokud ne, pak je to poměrně varovný signál o tom, že příslušné společenství nemá jasno o svých prioritách, tedy ani o své vizi budoucího rozvoje a tudíž ani o tom, co by se vlastně mělo realizovat a čemu dát přednost před něčím druhým. Takovýto rozhodovací proces reaguje operativně i na poměrně strategické a zásadní otázky, které jsou následně řešeny nesystémově a chaoticky. Pokud má podaná stížnost, podnět nebo nabídka strategický charakter, je lépe se takového „ad hoc“ rozhodovacího procesu vyvarovat.

Pokud na dané úrovni existuje živoucí a průběžně aktualizovaná strategie, která slouží jako hlavní východisko pro přijímání klíčových rozhodnutí, potom je legitimní řešit nastalé stížnosti, podněty a nabídky, jež nejsou strategického charakteru, prostřednictvím operativních rozhodovacích procesů. Velmi vhodným a osvědčeným postupem jsou v té souvislosti **metody komunitního plánování**, s jejichž pomocí lze dospět k rozhodnutím s vysokou mírou akceptace.

5.1.3 Tvorba strategií

Na rozdíl od prvního typu stanovování společenských priorit na základě rozpoznaných a uznaných problémů, jenž má tzv. reaktivní charakter - tj. byl vyvolán jako reakce na nějakou situaci, podnět apod. – tvorba strategií představuje naopak **proaktivní přístup** [NÖLKE, 2003: 23]. To znamená, že chceme naopak využít potenciálu, jímž aktuálně disponujeme, a zaměřit jej k budoucím cílům.

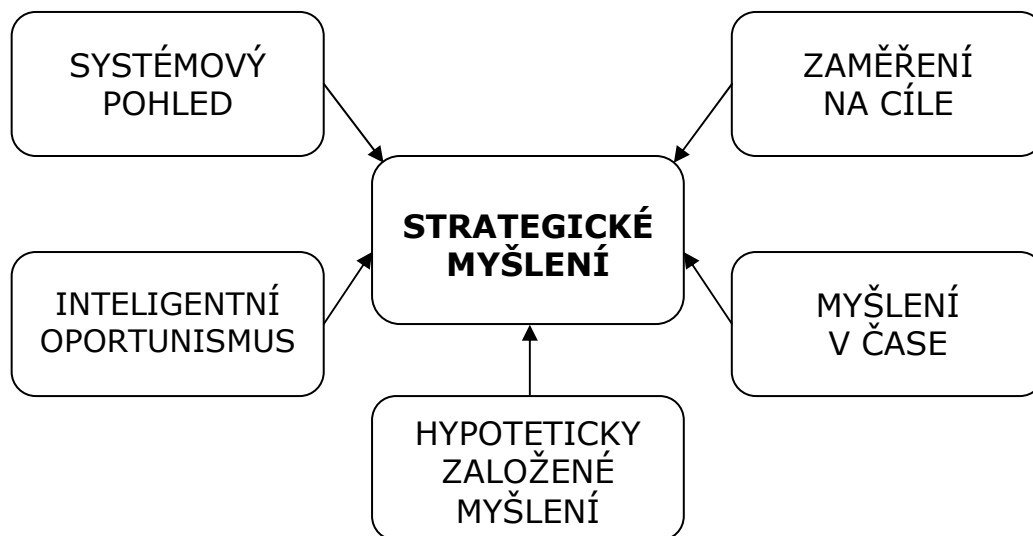
Ve vazbě na druhý typ rozhodovacího procesu je třeba popsat základní odlišnosti, které má strategické rozhodování a řízení od rozhodování taktického (střednědobý horizont) a operativního (krátkodobý horizont) – viz Tab. 1 [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 5].

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých vrstev řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
- zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní	- zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií
- cíle jsou především ovlivňovány zkušenostmi s minulým vývojem	- nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; - zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální
- cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám	- cíle mají celopodnikový význam a platnost
- řídicí pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí	- řídicí pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy
- výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení/nedosažení cílů	- dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem
- pravidla hry jsou dobře známá, problémy jsou dobře strukturované, opakované; - zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy	- minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní; - řídicí pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynaládat neustále nová úsilí

Tvorba strategií klade též specifické nároky na způsob uvažování. Hovoří se v té souvislosti o **strategickém myšlení** a o jeho specifických předpokladech, které popsal J. M. Liedtka následujícím modelem [MALLYA, 2007: 19]:

Obrázek 2: Elementy strategického myšlení



Jednotlivé elementy strategického myšlení lze specifikovat následujícím způsobem:

- a) **systemový pohled (perspektiva)** – strategicky myslící a rozhodující člověk má mentální model celkového systému tvorby hodnot od samého začátku až do konce a rozumí souvislostem daného řetězce. Systemový pohled umožňuje, aby jednotlivci upřesnili a odůvodnili své role v rámci celkového systému, dopad svého jednání a chování na další části systému, jakož i na celkový výsledek;
- b) **zaměření se na cíle** – strategický úmysl umožňuje jedinci soustředit svou pozornost natolik, aby odolal všem rozptylujícím vlivům do té doby, než dosáhne stanovených cílů;
- c) **inteligentní oportunismus** – spočívá v otevřenosti vůči novým zkušenostem, pohledům nebo názorům, což umožní využívat výhody alternativních strategií, které mohou být lepší a relevantnější zvláště v soudobém rychle se měnícím prostředí; tato dovednost představuje rovněž schopnost naslouchat a případně akceptovat názory „zdola“ nebo od jiných inovativních jedinců, jež mohou být klíčové při identifikaci alternativní strategie;

- d) **myšlení v čase** – tato schopnost umožňuje propojovat minulost s přítomností a budoucností – jinými slovy staví nynější rozhodování jak na dosavadních zkušenostech tak na kritických vstupech nezbytných pro ovlivnění budoucnosti;
- e) **hypoteticky založené myšlení** – neznamena nic menšího než schopnost dobře pracovat s hypotézami v prostředí přesyceném informacemi a za nedostatku času; klíčová kompetence pak spočívá ve schopnosti optimální hypotézy tvořit a dále je testovat.

Samotný proces strategického řízení lze popsat následujícími fázemi, které lze aplikovat též na municipální úroveň [MALLYA, 2007: 19]:

1. **Identifikace poslání a vize** – záměrem je určit, jaká je sdílená představa budoucího vývoje, jaká jsou očekávání a jaký je předpokládaný stav v dlouhodobém výhledu; také se hledají integrující ideje, které členy dané komunity stmelují.
2. **Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí** – jedná se o naprosto klíčovou fázi, na jejímž základě je následně formulována vlastní strategie; výsledkem této analytické fáze by mělo být **jednoznačné určení rozvojových priorit**.
3. **Formulace strategie** – provádí se pomocí jasného souboru odůvodněných opatření; jedná se o **vlastní proces strategického plánování** na jehož výstupu by měl být více či méně formalizovaný a všeobecně akceptovaný dokument – strategický plán.
4. **Implementace strategie** – jedná se o aplikační fázi, která se soustřeďuje na sladění organizační struktury, systémů, procesů a dalších tak, aby byla vytčená strategie naplňována a jejím prostřednictvím též samotná vize.
5. **Evaluace a kontrola strategie** – jedná se o průběžný hodnotící proces, který má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj

implementace zvolené strategie, případně navrhnout nápravné kroky v případě, že dochází k odchýlkám od plánovaného vývoje.

Z hlediska zaměření předmětu diplomové práce se budu dále soustřeďovat zejména na popis druhé fáze strategického řízení (strategickou analýzu), protože na jejím základě dochází k vlastnímu stanovování společenských priorit. Částečně se budu zajímat také o třetí fázi (tvorba strategie), dle které se dá posoudit zda a jak se vytipované priority promítnou do podoby strategických opatření.

Tvorbu strategií a její rozpracování až do aplikační úrovně lze velmi názorně popsat následujícím schématem [Strategie udržitelného rozvoje města Hodonína do roku 2015 a Systém strategického plánování, 2007]:

Obrázek 3: Systematický přístup (od vize k projektům)



Vize představuje sdílený obraz budoucnosti. Motivuje lidi k vykročením správným směrem. Navazuje na poslání organizace, v tomto případě poslání města – generovat kvalitní služby a zvyšovat kvalitu života ve městě při respektování rovnováhy pilířů udržitelného rozvoje.

Analýza představuje posouzení současného stavu na pozadí vize. Kvalitní analýza stanovuje **klíčové faktory rozvoje** – parametry nezbytné pro naplnění vize.

Priority korespondují s klíčovými faktory rozvoje a představují oblasti, na které by se město mělo soustředit. Priority jsou popsány **klíčovými indikátory**.

U klíčových indikátorů je nezbytné stanovit **reálné cíle** – tedy takové, které jsou podloženy konkrétními aktivitami. Aktivity mohou mít buď charakter postupného zlepšování nebo skokových změn (projekty).

Programy představují soubor změn vedoucích k naplnění cílových hodnot. Většinou mají střednědobý časový horizont (3 až 7 let) a popisují způsob naplnění priorit.

Projekty navazují na programy - popisují konkrétní způsob jejich dosažení včetně alokace potřebných zdrojů. Projekty představují skokovou změnu. Základní projektovou dokumentaci tvoří kromě technické dokumentace rozpočet, harmonogram a u důležitých projektů studie proveditelnosti.

5.2 Přístupy ke tvorbě strategií v podmínkách ČR

Pro úspěšnou tvorbu a následnou implementaci strategií je klíčové, aby byla vhodně zvolena a nadefinována úroveň, na které se strategie zpracovávají. V podnikatelském prostředí se v té souvislosti hovoří o definování tzv. **strategické obchodní jednotky** (SBU⁶), která má následující specifika [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 20]:

⁶ SBU – z anglického originálu: Strategic Business Unit.

- lze pro ni určit **specifickou skupinu zákazníků a jejich potřeb**, které hodlá uspokojovat;
- **disponuje** k tomu používanými **technologemi** výroby nebo způsoby uspokojování služeb;
- je **samostatně řízena**;
- je schopna **formulovat svou samostatnou business strategii**.

Přestože se jedná o vymezení převzaté z firemního prostředí, lze vytvořit analogii SBÚ pro veřejnou správu:

- instituce veřejné správy mají také svého zákazníka – občana nebo jinou instituci, pro něž zajišťuje určité služby;
- v rámci každé takové instituce jsou zavedeny standardizované postupy, jak k zajištění těchto služeb dospět;
- také disponují svou autonomií vyplývající z platné struktury státní správy a samosprávy; mají své vedení (management) a výkonné (řízené) pracovníky;
- formuluje a schvaluje na různé míře obecnosti své strategické dokumenty (strategie, plány, koncepce apod.).

Z toho plyne, že prakticky **každá úroveň veřejné správy v ČR** je svou charakteristikou strategickou jednotkou, tj. vláda, ministerstva, kraje, obce, a **má tudíž zpracovávat své strategie**. Poněkud diskutabilní je skutečnost, zda mají svoje strategie zpracovávat i malé obce. Vzhledem k tomu, že disponují poměrně omezenými kapacitami v oblasti řízení a s ohledem na deficit dalších zdrojů (finančních, časových aj.) bude na této úrovni výhodnější síly sdružovat a strategické jednotky stavět např. na úrovni mikroregionální.

Firemní praxe dále hovoří o **hierarchii strategií**, tj. hierarchické soustavě vzájemně provázaných strategií⁷, které zpravidla vznikají směrem shora dolů (tzv. „top-down“), tedy postupným rozpracováním nadřazených

⁷ V podnikatelském prostředí se rozlišují strategie firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional).

strategických cílů na nižší úrovni, přičemž se zároveň uplatňuje zpětná vazba zdola nahoru (tzv. „bottom-up“) [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 22].

Pokud tuto ideu přeneseme na úroveň veřejné správy, tak by měly být jasné strategické priority stanoveny na celonárodní, resp. evropské úrovni, které by se dále měly rozpracovávat na úroveň regionální, resp. mikroregionální a místní s tím, že bude fungovat zpětná vazba. Bohužel úroveň strategického plánování na národní úrovni není v podmínkách ČR naprosto vyhovující, jak doložím dále.

5.2.1 Strategické řízení na národní úrovni

Názor, že je třeba strategickou dimenzi v řízení na centrální úrovni posilovat, zastává i vedoucí Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV UK (CESES), který o ní hovoří jako o *„vývojové nutnosti, nemají-li jednotlivé státy zabředávat stále hlouběji do bahna oportunistu a bezkonceptního každodenního politického lavírování, se všemi negativními důsledky pro obyvatelstvo a budoucí prosperitu daných zemí“* [<http://martinpotucek.cz>, 13.5.2007]⁸. Potůček dále ve své studii dochází k závěrům, že *„snaha o zkvalitnění strategické dimenze řízení v naší zemi naráží na mnohé překážky ideologického, kulturního i institucionálního charakteru, na zaběhlé a měnícím se poměrům neodpovídající stereotypy myšlení i chování. Ani nadprůměrná politická podpora nebo zájem odborné a občanské veřejnosti o přípravu strategických řídicích dokumentů nedostačují, nejsou-li pro strategické řízení vytvořeny odpovídající kapacity na centrální úrovni státní správy“*⁹.

Přestože se ve své práci nehodlám úrovni strategického řízení na národní úrovni dále zabývat, považuji výše zmíněná konstatování za zásadní skutečnosti, které se budou promítat též na úrovni nižší, které naopak předmětem mého zkoumání jsou. Pokud má platit pravidlo prvořadého generování strategických priorit a cílů směrem shora dolů (viz výše), pak **je absence nebo nedostatečné zastřešení strategiemi na národní**

⁸ Jedná se o studii Prof. M. Potůčka „Deficity a možnosti strategického řízení v České republice“ zveřejněnou na jeho osobních webových stránkách – citace ze strany 2.

⁹ Citace ze strany 11 uváděné studie.

úrovni významným limitujícím faktorem pro stanovování priorit a strategií na úrovni regionální a potažmo i místní.

5.2.2 Kvalita procesu tvorby strategických dokumentů na místní úrovni

Poměrně zásadní výzkumnou sondu do vyhodnocení úrovně přípravy a zpracování strategických dokumentů na místní, resp. mikroregionální úrovni přináší studie zpracovaná v rámci projektu NSZM ČR „**Místní Agendy 21 v Programech sociálního a ekonomického rozvoje municipalit**“¹⁰. V rámci tohoto šetření bylo posuzováno 264 koncepčních dokumentů měst a mikroregionů a zároveň byl prováděn dotazníkový průzkum, který měl návratnost 257 kusů. Níže uváděné závěry mají vcelku silnou vypovídací schopnost.

Uplatněné metodologické postupy tvorby koncepčních dokumentů lze na základě této analýzy rozdělit do tří základní skupin [PŘÍKRYL, 2004: 13]:

- **Induktivní**
- **Induktivně – deduktivní**
- **Deduktivní**

Induktivní postup je analogií metody zdola nahoru a naopak přístup deduktivní odpovídá expertní metodě shora dolů (viz výše). Induktivně – deduktivní přístup je kombinací obou. Schématické členění posloupnosti jednotlivých metodologických postupů vyskytujících se v rámci zkoumaných koncepčních materiálů je uveden v **Příloze I**.

Příkryl dále dochází k závěru, že z použitých metodologických postupů nelze jednoznačně identifikovat takový, který by vedl k tvorbě kvalitnějšího dokumentu. Naopak vymezuje jiné dva spolurozhodující faktory, které úspěšnost potenciálně ovlivňují [PŘÍKRYL, 2004: 14]:

1. **míra zohlednění konkrétních podmínek dané komunity**, tj. jak jim použítá metodologie objektivně vyhovuje;

¹⁰ Projekt byl řešen v letech 2003-2004 a byl financován ze zdrojů Státního fondu životního prostředí ČR. Jeho odborným garantem byl Ing. Jan Příkryl.

2. **míra zapojení veřejnosti** do procesu tvorby koncepčního dokumentu.

Význam zapojení veřejnosti a schopnost identifikovat její situaci a potřeby tak z hlediska přípravy strategických dokumentů hraje významnější roli, než samotná použitá metoda. Úroveň zapojení veřejnosti a tím i hlavních cílových skupin do přípravy strategického dokumentu však může nabývat různých forem i intenzity. V rámci prováděného průzkumu byly identifikovány celkem 4 formy tohoto zapojení [PŘIKRYL, 2004: 14]:

- a) pomocí **průzkumů názorů** veřejnosti (nejčtenější forma – 58% případů);
- b) prostřednictvím **práce v Komisích a Pracovních skupinách** (druhý nejčtenější způsob – 39% případů);
- c) prostřednictvím **médií** (okrajově – 5%);
- d) využitím **mediačních technik k aktivnímu zapojení** angažované veřejnosti – odpovídá postupům participačního plánování (velmi zřídka).

Na základě provedených obsahových analýz a dotazníkového šetření dochází Prikryl k formulaci zásadních slabin procesu strategického plánování na místní a mikroregionální úrovni v ČR [PŘIKRYL, 2004: 19]:

1. **slabé zapojení veřejnosti** do tvorby a realizace koncepčních dokumentů;
2. podceňování úlohy **nezaujaté a komplexní analýzy**;
3. podceňování významu **stanovení zřetelné vize**;
4. **obecná formulace** projektů;
5. **nedostatečná provázanost** koncepčních dokumentů s rozpočty, územními plány a občanskými mikroprojekty;
6. **nedostatečná profesionalizace práce** s přijatým koncepčním dokumentem,
7. **neprovázanost** s dokumenty kraje, státu a EU.

Ve vazbě na cíl diplomové práce má největší závažnost zjištění 2. a s tím související zjištění 1., neboť se jedná zejména o nedostatky v analytické části zpracování koncepčních dokumentů, tj. fázi předcházející vlastnímu stanovování priorit. Klíčovým je také poslední zjištění upozorňující na nedostatečnou provázanost s nadřazenými strategiemi a tím i prioritami vyššího řádu, které by měly být zohledněny.

5.2.3 Metodika NSZM ČR

V souvislosti s možnými přístupy ke tvorbě strategií je třeba uvést poměrně inovativní přístup, jenž je využíván v rámci metodiky NSZM ČR. Veškeré klíčové procesy strategického řízení na úrovni municipalit jsou popsány schématem tzv. „brány“ [KAŠPAR, PETROVÁ, 2006: 39]:

Obrázek 4: Místní systém (Metodika NSZM ČR)



© NSZM ČR 2006

Tzv. „BRÁNA“ popisovaná v Metodice NSZM ČR se skládá z několika zásadních stavebních kamenech:

- a) **komunitní základ** – v něm jsou všichni občané více či méně aktivní, kteří žijí v rámci dané municipality; z tohoto základu další prvky

rostou nebo na něj zpětně působí; kvalitní místní komunita je též předpokladem vytváření místního partnerství;

- b) **komunitní plánování** – z komunitního základu se odvíjí dlouhodobý proces založený na participaci, aktivním zapojování do rozhodování na místní úrovni; zejména se zde profilují různé zájmové skupiny z řad nevládních neziskových organizací; prostřednictvím tohoto procesu se formuluje společenská poptávka, resp. objednávka zdola (proto induktivní proces), která bývá následně vyjádřena v podobě komunitního plánu a jeho komunitních cílů – veřejnost na základě veřejné diskuse formuluje CO by se mělo v místě řešit, jinými slovy tak určuje své **PRIORITY**;
- c) **politické zastřešení** – politická podpora představuje určitou garanci, že proces komunitního plánování není marný; v optimálním případě zohledňují politici podněty zdola ve svém rozhodování nebo dávají zadání, aby vytipovaná témata byla odborně rozpracována do konkrétních cílů, opatření a projektů;
- d) **expertní plánování** – jedná se prakticky o způsob, JAK navržené priority nejvhodněji realizovat a respektovat při tom zároveň limity rozvoje a principy udržitelného rozvoje; postupuje se tzv. deduktivní metodou, tj. shora dolů; na výstupu bývá více či méně živý dokument (strategie, akční plán), jenž by měl být pro danou municipalitu závazný; významnou měrou by tato oblast měla být doménou expertů, ať již místních nebo externích, kteří by měli dokázat argumentovat i záporně, tedy osvětlit, proč se ta která varianta nedá realizovat.

Přístup ke strategickému řízení v rámci NSZM ČR je ve velmi těsném souladu s metodikou místních Agend 21. Výše popsané prvky nejsou statické, nýbrž mezi nimi probíhá neustálá vzájemná interakce.

5.3 Riziko a nejistota ve strategickém rozhodování

Mezi významné faktory, jež ovlivňují kvalitu strategického rozhodování a jeho následný výsledek, patří **riziko** a **nejistota**.

Neodpovídající zohlednění faktorů rizika a nejistoty lze shrnout do následujících nedostatků, vyskytujících se při strategickém rozhodování [<http://www.financnimanagement.cz>, 11.6.2007]¹¹:

- **předpoklad stability a ignorování nejistoty** – nestanovují se dopady strategických rozhodnutí při výskytu jiných než očekávaných situacích, tj. rozhodování za rizika a nejistoty se nahrazuje rozhodováním za jistoty;
- **předpoklad úplné nejistoty** – za těchto okolností je velmi obtížné stanovovat nějaké prognózy a tak se dává přednost pouze intuitivnímu přístupu;
- **podléhání nezdravému optimismu** – vychází se z předpokladu značně příznivého vývoje;
- **vyhýbání se rizikovým rozhodnutím** – vzniká v případě velké nejistoty a spočívá v oddalování volby rozhodnutí, které může být vzhledem ke své složitosti rizikovým;
- **nevyužívání metod a nástrojů podpory strategického rozhodování** a přílišné spoléhání na zkušenosti a intuici (zejména v případě minulých úspěchů);
- **opomíjení systematického vytváření systémů včasného varování** podporujících pohotovou identifikaci rizik i příležitostí z jejich prvních signálů.

Pokud se analyzují rozhodovací procesy, je třeba mít též na paměti, že na jejich konci mohou stát **nesmyslná rozhodnutí**. Při analýze radikálních chyb vyplývajících z mylných rozhodnutí se dá prokázat, že se v podstatě jedná o **kolektivní dílo** [MOREL, 2002]. V té souvislosti lze identifikovat 3 klíčové aktéry, resp. role:

- a) **manažer** – člověk pověřený mocí na některé z hierarchických úrovních;

¹¹ Přesná adresa internetového zdroje je: http://managerweb.ihned.cz/c4-10115810-19291020-T00000_d-riziko-a-nejistota-ve-strategicke-rozhodovani; jedná se o článek „Riziko a nejistota ve strategickém rozhodování“ od autorů J. Fotra a L. Švecová.

b) **expert** – má hluboké znalosti v předmětné oblasti na základě svého vzdělání a zkušeností;

c) **laik** – v daném oboru není expertem.

Dále je vymezeno 5 způsobů typických jednání těchto aktérů [MOREL, 2002: 103-105]:

1. **chybovat** – tj. učinit chybné rozhodnutí a uskutečnit tak nesmyslné řešení;
2. **vyžadovat** – ten, kdo nesmyslné řešení vyžaduje, ještě neznámá, že je zároveň tím, kdo ho způsobuje;
3. **poslouchat** – poslechnutím se míní skutečnost, že někdo nesmyslné rozhodnutí schválí a více méně výslovně mu dá svoji důvěru;
4. **chybět** – absence aktéra při přijímání nesmyslného rozhodnutí;
5. **odporovat** – vyjadřovat nesouhlas v případě činění nesmyslného rozhodnutí.

Kombinace těchto aktérů a různého druhu chování pak vytvářejí různé modely nesmyslných rozhodnutí [MOREL, 2002: 105-115]:

- **autonomní hierarchický model** (manažer chybuje, expert chybí, laik odporuje) – v tomto modelu se autorita „zabetonuje“ v protichůdném řešení, nesáhne po žádné expertíze, třebaže jsou konstatovány špatné výsledky; autorita nebere námítky laiků v úvahu, což následně vyvolává druh autonomního tápání těch, kteří mají moc (též tzv. „kognitivní kutilství“);
- **schválený hierarchický autonomní model** (manažer činitelem, expert odporuje, laik poslouchá) – v tomto případě se přizpůsobujeme nějakému řešení, které již ztratilo svůj původní smysl;
- **schválený hierarchický model** (manažer chybuje, expert poslouchá, laik chybí) – manažer vytvoří nesmyslné řešení, které ale expert odsouhlasí; často se děje tam, kde manažer je zároveň expertem /např. pilot letadla/; tato situace vyvolává často tzv. chybu v zastoupení, neboť jeden expert důvěřuje druhému;

- **hierarchický nepodložený model** (manažer chybuje, neznalý expert odporuje, laik chybí) – manažer musí rozhodovat v případech, kdy expert nedisponuje dostatečnými znalostmi a nemůže tak dát relevantní podklady pro rozhodnutí;
- **nezávislý technický model** (manažer chybí nebo odporuje, expert chybuje, laik chybí) – nejdůležitější roli ve vzniku chyby má expert;
- **schválený technický model** (manažer poslechne, expert chybuje, laik chybí) – manažer potvrzuje chybu; opět časté tam kde manažer je zároveň expertem;
- **odhlasovaný technický model** (manažer žadatelem, expert aktivním činitelem, laik žadatelem) – manažer i laik jsou žadateli a expert se tak stává aktivním činitelem nesmyslného rozhodnutí;
- **demagogický technický model** (manažer poslechne, expert aktivním činitelem, laik žadatelem) – manažer poslechne kolektivní požadavek a expert se tak propůjčuje chybnému řešení;
- **decentralizovaný model** (manažer poslechne, expert chybí, laik aktivním činitelem) – expert i manažer jsou v relativně pasivní roli na rozdíl od laika;
- **schválený decentralizovaný model** (manažer poslechne, expert poslechne, laik aktivním činitelem) – manažer i expert vyhovují iniciativě laika;
- **technokratický model** (manažer aktivní nebo poslechne, expert aktivní nebo poslechne, laik odporuje) – vše je rozhodováno „shora“ a nevychází se vstříc požadavkům laiků (potažmo klientů).

Tato klasifikace modelů chybných chování a rozhodování je velmi zajímavou sondou do každodenních situací, se kterými se můžeme setkat i na komunální úrovni. Zejména je patrná analogie s procesy komunitního a strategického plánování (viz výše), kde můžeme analogicky do jednotlivých popsaných modelů dosadit aktéry:

a) **politik;**

b) **úředník;**

c) **občan.**

V podstatě lze tento exkurz do oblasti rizika, nejistot a nesmyslných rozhodnutí ukončit tím, že kdyby si při procesu strategického rozhodování každý uvědomil svou roli, v duchu této role plnil úlohu, která mu přísluší a zároveň respektoval role ostatních, mohli bychom se vyvarovat řadě nesmyslných rozhodnutí, která jsou jinak de facto kolektivně odsouhlasena.

5.4 Rozbor analytických metod stanovování strategických priorit

Aby bylo možno posoudit jednotlivé metody, které se při identifikaci strategických priorit využívají, je třeba stanovit sadu kritérií, podle nichž budou vyhodnocovány.

Z pragmatického hlediska je vhodné pohlédnout na tato kritéria optikou zadavatele, resp. uživatele, tedy toho, kdo si jednak zjištění a ověření priorit zadal a dále toho, kdo se samotného procesu účastní. Z této perspektivy jsem se zaměřil na posouzení následujících kritérií:

- a) **dostupnost** (odborná náročnost) – znamená jednak zhodnocení míry rozšíření metody a zároveň limity pro její použití (obtížnost aplikace v podmínkách municipalit);
- b) **časová náročnost** – znamená zejména předpokládaný časový rozsah nezbytný pro úspěšné ukončení celého procesu stanovování priorit;
- c) **finanční náročnost** – hodnotí finanční nároky na aplikaci dané metody (může být vyjádřeno formou nákladů na nezbytné pomůcky, software, lidskou práci, experty aj.);
- d) **transparentnost (srozumitelnost)** – tímto kritériem se bude posuzovat přehlednost procesu stanovování priorit pro účastníky tohoto procesu případně pro cílové skupiny, v rámci jejichž komunity jsou priority stanovovány;
- e) **věrohodnost výsledků** – výsledky získané na základě aplikované metody budou odpovídat situaci;

- f) **úroveň očekávané akceptace zainteresovanými skupinami** – předpokládaná úroveň akceptace zainteresovanými skupinami ve značné míře souvisí s transparentností procesu, jimiž byly priority stanovovány. Důležitá je ovšem v té souvislosti také intenzita interakce se zainteresovanými skupinami během tohoto procesu a způsob vypořádání jejich podnětů.

Vzhledem k tomu, že klasifikace využitelných metod se v různých zdrojích literatury liší a terminologicky jsou tato členění nejednoznačná, zaměřím se dále na výběr takových metod, které se v souvislosti se zjišťováním priorit používají nebo používat mohly, případně slouží jako metody podpůrné. Především, že se nejedná o výčet vyčerpávající. Po stručném popisu metody samé bude přistoupeno k hodnocení jednotlivých kritérií a následně celkové posouzení předností, záporných stránek a využitelnosti metody pro formulaci strategických priorit. Samotné vyhodnocení vycházelo jednak z údajů uváděných v dostupné literatuře a dále na základě konzultací s odborníky na problematiku strategického řízení.

5.4.1 Analýza vnitřního prostředí - základní profil

Jedná se o komplexní expertní analytickou metodu [PŘÍKRYL, 2004], která se soustřeďuje na vyhodnocení výchozího stavu municipality, případně očekávaných trendů. Slouží jako odrazový můstek pro formulaci vlastní strategie. Prakticky se jedná o vyhodnocení úrovně jednotlivých věcných oblastí (např. sociální vybavenost, ekonomické podmínky, infrastruktura, úroveň neziskového sektoru, stav životního prostředí aj.) – tedy zhodnocení dosavadního vývoje, posouzení aktuálního stavu a kapacit v dané oblasti, poskytuje srovnání s dalšími relevantními subjekty, zohledňuje aktuální potřeby a nároky v této oblasti (zejm. legislativní). Profil by měl zvláště vyústit v identifikaci tzv. **problémových oblastí**, které nejsou v uspokojivém stavu a bude tedy třeba je strategicky řešit. Metodika zpracování profilu není standardizovaná – v rámci jeho zpracování se využívají další dílčí analytické metody a postupy (zejména statistické), přičemž podoba metodiky je dána firemním know-how a zvyklostmi řešitelů.

Zhodnocení metody dle stanovených kritérií:

- a) vzhledem k tomu, že se jedná o metodu expertní, je její aplikace vymezena užším okruhu odborníků případně firem, kteří takovéto komplexní posouzení mohou uskutečnit – zpravidla se tak děje v expertních týmech složených z odborníků na jednotlivé oblasti; dostupnost této metody je tedy omezena, přesto je hojně využívána; expertní tým lze postavit rovněž z místních expertů (např. vedoucí úředníci), ovšem zvyšuje se tak riziko, že nebudou mít dostatečný nadhled vzhledem ke zkoumané problematice;
- b) s ohledem na rozsah tématických oblastí a nezbytnosti nastudovat místní realie a data, je časová náročnost poměrně vysoká (v řádech měsíců), tedy alespoň tehdy, dělá-li se poctivě; zde není úsporou využití místních expertů, neboť musí naopak vstřebat obecné informace a srovnávací data;
- c) vzhledem k zapojení týmu externích expertů je i finanční náročnost vysoká; náklady lze snížit při využití místních expertů ovšem s rizikem (viz bod a));
- d) transparentnost je zaručena v případě, že expertní tým důsledně popisuje způsoby, jakými dospěl k jednotlivým závěrům; s ohledem na čistě expertní metodu a užívání odborného jazyka nemusí být tento výstup srozumitelný pro laika;
- e) věrohodnost zjištěných závěrů by měla být vysoká; je ovlivněna složením a zkušenostmi expertního týmu; tento tým je vhodné skládat jednak z expertů na místní úrovni a dále z expertů externích, případně jejich pohledy alespoň vzájemně konfrontovat; specifickým přínosem této expertní analýzy by mělo být také **stanovení limitů rozvoje**, které je třeba při zpracování strategického plánu zohlednit;
- f) úroveň očekávané akceptace se bude lišit dle charakteru jednotlivých cílových skupin; vyšší míra akceptace se předpokládá u vzdělanější populace; pokud nejsou výstupy analýzy v přímém rozporu se situací místní komunity, zpravidla jsou výstupy této analýzy akceptovány; výraznější zapojení zainteresovaných skupin se v rámci aplikace této metody nepředpokládá;

Dílčí závěry: Přestože se jedná o poměrně věrohodnou metodu vyhodnocení stávajícího stavu a interních charakteristik municipality, pouze na jejím základě nelze strategické priority identifikovat. Určení problémových oblastí ještě neznámá, že každá z nich bude následně uznána jako prioritní; závěry profilu navíc neumožňují stanovit pořadí důležitosti jednotlivých problémových oblastí – zvláště mezioborově; profil tak slouží pouze jako jeden z velmi věrohodných vstupů pro rozhodování o rozvojových prioritách, a je tedy jen podpůrnou metodou pro jejich určení.

5.4.2 Analýza vnějšího okolí – SLEPTE analýza

Analýza vnějšího prostředí, tzv. SLEPTE¹² analýza spočívá v rozboru vzájemně souvisejících společenských, ekonomických, legislativních, politických, technických a ekologických trendů [MALLYA, 2007: 41-48]. Tato analytická metoda je založena na identifikaci širokého souboru vlivů okolí na municipalitu. Metoda je založena na užití dílčích metod **extrapolace trendů** a **časových řad**, které spočívají v prodlužování historických trendů. Principem extrapolace je předpoklad, že budou i nadále působit podmínky, které ovlivňovaly daný jev v minulosti, a že síla a směr tohoto vývoje budou zachovány [STOJANOV, In: POTŮČEK, ed., 2006: 121]. O krok dál může jít využití dílčí metody **analýzy dopadů trendu**, která sice také vychází z matematické extrapolace historických dat, ovšem pokračuje druhým krokem, kterým je **expertní identifikace možných událostí**, které svým výskytem mohou způsobit odchylku od extrapolovaného trendu [NEKOLA, In: POTŮČEK, ed., 2006: 132]. Na základě téměř totožných předpokladů je vystavěna metoda MAP¹³ založená na třech na sebe navazujících fázích – 1. identifikace faktorů, jejichž působení je relevantní k návrhu strategie; 2. analýza jejich dosavadního působení (retrospektivní analýza); 3. predikce vývoje (perspektivní analýza) [KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 60].

Zhodnocení metody dle stanovených kritérií:

- a) opět se jedná o metodu expertní, jejíž zpracování vyžaduje znalost matematicko-statistických metod, jakož i důkladnou znalost

¹² Odvozeno z anglického akronymu SLEPTE – Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ekological factors (též užíváno ve variantách PEST, STEP nebo PESTLE).

¹³ Odvozeno z anglického akronymu MAP – Monitor, Analyse, Predict (česky Monitoruj, Analyzuj, Předvídej vývoj).

zkoumaných oblastí; v případě využití dílčí metody analýzy dopadů trendu se jedná o částečně prognostickou metodu stavějící na vyjádření expertů, kteří budou navíc schopni posoudit pravděpodobnost výskytu v čase a očekávané dopady na budoucí trend [NEKOLA, In: POTŮČEK, ed., 2006: 133]; tyto předpoklady dostupnost metody významně omezují;

- b) prvotní zpracování analýzy trendů vyžaduje časově náročné zpracování vstupních informací; vzhledem k tomu, že se jedná o analýzu vnějšího prostředí, dosažené informace se dají aplikovat pro další zkoumané případy a těžit tak z prvotně získané analýzy – každá další aplikace tak významnou časovou náročnost nevyžaduje;
- c) vzhledem k zapojení týmu externích expertů je i finanční náročnost vysoká; vzhledem k opakovatelnosti využití získaných informací se dá cena za pořízení této analýzy komerčním subjektem snížit, ovšem s ohledem na snahu o dosažení maximálních tržeb se nedá výraznější cenové zvýhodnění očekávat;
- d) transparentnost je v tomto případě zaručena, neboť se jedná zpravidla o využívání standardizovaných metod výzkumu; s ohledem na čistě expertní metodu a užívání odborného jazyka nemusí být tento výstup srozumitelný pro laika; zcela zásadní bude též srozumitelné objasnění dosažených výstupů
- e) věrohodnost zjištěných závěrů je výraznou měrou ovlivněna pravděpodobností výskytu událostí a jevů, které v minulosti nepůsobily; v případě analýzy dopadů trendu jsou navíc pravděpodobnost výskytu a síla vlivu pouhými odhady s omezenou přesností [NEKOLA, In: POTŮČEK, ed., 2006: 133];
- f) úroveň očekávané akceptace bude záviset na ochotě zainteresovaných skupin respektovat vstupní předpoklady v podobě extrapolovaných trendů, případně expertních odhadů; aktivní zapojení zainteresovaných skupin se v rámci aplikace této metody prakticky nepředpokládá.

Díličí závěry: Významným přínosem této metody je skutečnost, že nevychází pouze z minulého vývoje a současného stavu, nýbrž že pracuje také s budoucími očekáváními, jenž nutně nemusí podléhat principům kauzality. Celková náročnost této metody z hlediska expertních kapacit při snížené míře věrohodnosti dosažených závěrů poněkud oslabují její význam a aplikovatelnost v podmínkách municipalit. Výsledky této analýzy jsou tak jedním z velmi cenných podkladů pro diskusi o společenských prioritách, které však na jejím základě nelze jednoznačně identifikovat. Tato skutečnost odkazuje analýzu vnějšího prostředí také do kategorie podpůrných metod pro stanovování společenských priorit

5.4.3 SWOT analýza

SWOT¹⁴ analýza v podstatě kombinuje přístupy uplatněné v obou předchozích metodách, tj. srovnává parametry vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) a vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) organizace [MALLYA, 2007: 84]. Srovnáním těchto parametrů a jejich kvantifikací se dospěje ke **stanovení klíčových faktorů úspěchu** [KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 97], resp. **rozvoje**. Klíčové faktory rozvoje leží vždy ve vnitřním světě a mají buď charakter silných stránek, které korespondují s příležitostmi (využít potenciálních šancí) nebo naopak slabých stránek, které zvýrazňují hrozby (přijmout taková opatření, která předejdou negativnímu vývoji). Klíčové faktory rozvoje by měly být popsány klíčovými indikátory, které objektivizují dosažení cíleného stavu. **SWOT analýza má několik kroků** [Action Learning – Modul 4 (interní skript), 1996: 55-57]:

1. definování vnějších a vnitřních parametrů;
2. kvantitativní srovnání těchto parametrů (tzn. určit, do jaké míry silná, resp. slabá stránka pomáhá využít příležitosti, resp. eliminovat hrozby) – provádí se v matici;
3. identifikace Klíčových faktorů rozvoje;
4. identifikace klíčových příležitostí.

¹⁴ Odvozeno z anglického akronymu SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

V rámci této metody se využívá technika brainstormingu (viz dále).

Zhodnocení metody dle stanovených kritérií:

- a) vzhledem k tomu, že se jedná o metodu, která využívá technik skupinové práce, je její aplikace poměrně dostupná; identifikací jednotlivých kategorií SWOT však tato analýza nekončí (často se totiž zapomíná, že kromě vyplnění jednotlivých kategorií, je třeba provést ještě jejich vzájemné porovnání); osvědčí se přizvat jako moderátora, resp. facilitátora takového procesu stanovování jednotlivých prvků někoho nezaujatého, nezátíženého místním prostředím a zároveň odborníka na facilitaci a vedení týmů; metoda je natolik rozšířena, že dochází k až k její devalvaci [PŘÍKRYL, 2004: 15];
- b) časová náročnost není nikterak markantní a odvíjí se od úrovně facilitační práce; obecně se předpokládá najmout na vedení těchto procesů externího facilitátora, což však nemá vliv na časovou náročnost vedení takového procesu;
- c) finanční náročnost zpracování této metody také není nikterak významnou – podstata vydaných financí spočívá v zaplacení služeb kvalitního facilitátora celého procesu, jenž nebývá obsáhlý;
- d) transparentnost dosažených výstupů lze kdykoliv doložit v podobě matice SWOT, v níž jsou jednotlivé kategorie identifikovány a zevrubně popsány; vymezení jednotlivých kategorií SWOT nebývá vždy dobře pochopeno a dochází k nedorozuměním, co která kategorie znamená a jak s ní pracovat (zejména pro laika);
- e) věrohodnost výsledků je odvislá od úrovně týmu, jenž se procesu stanovování jednotlivých prvků matice SWOT věnoval; vzhledem k tomu, že se obvykle využívá metoda brainstormingu a zároveň se pracuje se jistou mírou neurčitosti, je věrohodnost získaných výsledků stejnou měrou potvrditelná jako vyvratitelná;
- f) vysoká míra akceptace je zpravidla dosahována mezi členy týmu, kteří se procesu tvorby SWOT účastnili; metoda SWOT analýzy tak přispívá budování konsensu v rámci týmu; pro laika a

nezúčastněného pozorovatele mohou působit tyto výstupy někdy až cizorodě;

Dílčí závěry: Celkově lze shrnout, že se jedná o poměrně populární metodu komplexního charakteru, která je využívána pro identifikaci prioritních okruhů. Její rozšíření se však děje na úkor kvality výstupů, z nichž by měly být vzájemným porovnáním jednotlivých prvků matice známy tzv. klíčové faktory úspěchu. Nedodržení tohoto metodologického postupu a také častá významová záměna jednotlivých kategorií SWOT její výstupy znehodnocují. Ani tato metoda však i při kvalitním zpracování neumožňuje sama o sobě stanovit pořadí důležitosti jednotlivých klíčových faktorů.

5.4.4 Scénáře

Jedná se o metodu, která se soustřeďuje na popis budoucnosti, přičemž se nejedná o jednoznačné předpovědi, ale spíše způsob uspořádání mnoha tvrzení o budoucnosti, která se za určitých podmínek mohou stát reálnými [NEKOLOVÁ, In: POTŮČEK, ed., 2006: 174]. Pokud se zpracuje více scénářů budoucího vývoje, mohou se tak systematicky prozkoumat možné důsledky nejistoty pro volbu určité strategie [KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002: 62]. Jsou prakticky základním nástrojem integrace rizika a nejistoty do strategického rozhodovacího procesu.

Proces tvorby scénářů zahrnuje především [http://www.financnimanagement.cz, 11.6.2007]¹⁵:

- **vymezení jejich rozsahu**, a to z hlediska věcné náplně, času i potřeb různých subjektů;
- **stanovení základních trendů budoucího vývoje a identifikaci klíčových nejistot** (faktorů rizika) i jejich vzájemných vztahů;
- **vlastní tvorbu scénářů** vycházejících z poznatých vývojových trendů a kombinací klíčových nejistot;
- **posouzení vnitřní konzistence a věrohodnosti** scénářů umožňujících snížení jejich počtu.

¹⁵ Přesná adresa internetového zdroje je: http://managerweb.ihned.cz/c4-10115810-19291020-T00000_d-riziko-a-nejistota-ve-strategicke-rozhodovani; jedná se o článek „Riziko a nejistota ve strategickém rozhodování“ od autorů J. Fotra a L. Švecová.

Scénáře tak poskytují podněty pro tvorbu strategických variant.

Vzhledem k tomu, že se tato expertní metoda na municipální úrovni prakticky minimálně využívá, je nemožné vyhodnotit ji dle stanovených kritérií. Z dostupné literatury vyplývá, že tato metoda umožní tvůrčím způsobem uchopit varianty budoucího vývoje, které se pak v závislosti na pravděpodobnosti jejich naplnění mohou zohlednit při současném stanovování priorit, přičemž zahrnutí různých faktorů rizika je může zpětně přeformulovat. Výstupy metody tvorby scénářů jsou tedy spíše podpůrnou metodou.

5.4.5 Dotazníkové šetření

Jedná se o velmi často využívanou analytickou metodu, která umožňuje ověřit vstupní předpoklady u širšího vzorku populace [PŘIKRYL, 2004: 14]. Využívají se při tom standardní sociologické metody a postupy.

Zhodnocení metody dle stanovených kritérií:

- a) přestože se jedná o přístup expertní, dostupnost a rozšířenost této metody je poměrně značná; jednoduchá dotazníková šetření vyžadují základní znalosti o tvorbě, vyhodnocení a interpretace takovýchto šetření a není tedy nezbytné angažovat za každou cenu specializovaného experta;
- b) časová náročnost je závislá na velikosti vzorku šetřené populace a rozsahu samotného dotazníku; obecně platí, že čím rozsáhlejší a složitější dotazník, potažmo čím více vysbíraných dotazníků, tím se doba zpracování prvotních dat úměrně prodlužuje;
- c) také finanční náročnost je úměrně závislá na rozsahu šetření; existují specializované agentury na přípravu a zpracování dotazníkových šetření, kde je sice výhodou odborná garance, ovšem také tomu odpovídající cena;
- d) transparentnost je v tomto případě vysoká za předpokladu, že se používají standardizované metody sociologického výzkumu a pokud je možno doložit primární data;

- e) také věrohodnost zjištěných závěrů je vysoká také v závislosti na velikosti zkoumaného vzorku populace a věrném podchycení jeho struktury odpovídající rozložení v celé populaci;
- f) akceptace výsledků šetření bývá relativně vysoká, ovšem velmi častým jevem je zpochybnění věrohodnosti výsledků s ohledem na malý rozsah vzorku zkoumané populace; v každém případě tato metoda neumožňuje větší interakci a aktivní zapojení cílové skupiny do procesu formulace priorit.

Dílčí závěry: Významnou předností této metody je, že poměrně sofistikovaným způsobem se jejím prostřednictvím dá dospět ke stanovení pořadí důležitosti jednotlivých věcných okruhů, což výrazně pomáhá při identifikaci priorit. Jejím výsledkem tak je zjištění názorů veřejnosti, které lze dále segmentovat dle jednotlivých cílových skupin (např. mládež, senioři, pracující apod.). Nevýhodou je, že sama o sobě nemůže sloužit jako relevantní zdroj pro formulaci priorit, neboť v jejím výsledku není obsažen expertní pohled, důležitá zpravidla při formulaci rozvojových limitů a také pro vytipování oblastí, které zatím za problematické považovány nejsou, ale které se v důsledku očekávaných trendů významně v blízké perspektivě zhorší (např. přibývající počet seniorů vs. limitované kapacity domovů pro seniory).

5.4.6 Vícekriteriální analýzy

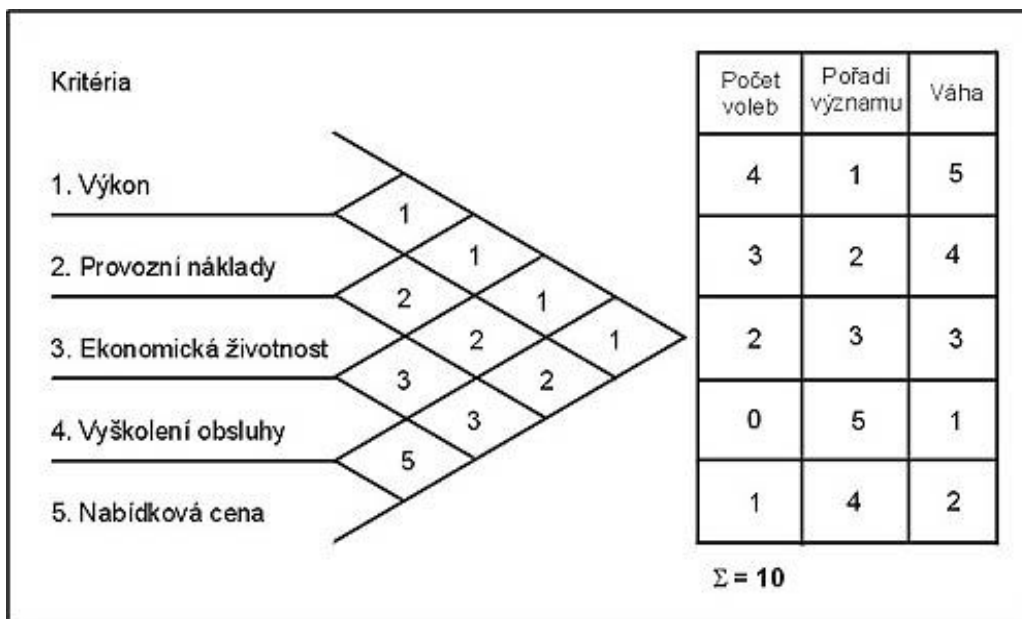
Metody vícekritériální analýzy jsou zaměřeny především na stanovení pořadí, tj. důležitosti, jednotlivých zkoumaných jevů nebo aspektů, což je naprosto klíčové pro identifikaci priorit. Při omezených zdrojích a kapacitách je naprosto legitimní rozhodovat se mezi několika variantami, neboť není možné řešit vše v jeden čas. Vícekriteriální metody jsou založeny zejména na aplikaci matematických metod a technik, jimiž se nebudu dále zabývat. Pro přehlednost však uvádím hlavní z nich se stručnou charakteristikou [OCHRANA, 1999]:

- **nominální (binární) stupnice** – jedná se o nejjednodušší metodu, která vyhodnocuje přítomnost nebo nepřítomnost předem stanovených kritérií u zkoumaných variant; slabinou metody je, že

není měřena preference jednotlivých kritérií, ani jejich váha v rámci zkoumaných variant;

- **ordinální (uspořádávající) klasifikační stupnice** – jedná se o vyšší typ stupnice, tedy metodu spočívající v uspořádávání (stanovování pořadí) jednotlivých variant podle jednotlivých kritérií; jednotlivá kritéria u každé z variant jsou ohodnocena např. klasifikační stupnicí (obdoba školního známkování), následně se vypočte průměr a stanoví pořadí dle tohoto průměru; nevýhodou tohoto hodnocení je nezohlednění důležitosti (vahami) jednotlivých kritérií;
- **ordinální bodovací stupnice** - alternativy jsou ohodnocovány na základě škály v předem definovaném intervalu (např. 1-10), přičemž každé kritérium posuzovaných variant je slovně pojmenováno, a to z hlediska cílů, jež jsou na ně kladeny; varianty jsou seřazeny dle dosaženého celkového skóre; opět nejsou zohledněny váhy kritérií;
- **kardinální číselná stupnice** (intervalová nebo poměrová) – jedná se o nejvyšší typ stupnice, který umožňuje převedení rozličných jednotek sledovaných kritérií na společného jmenovatele; využívá se přepočítání na procenta a pořadí je následně stanovováno na základě dosaženého skóre; ani v tomto případě se neřeší z hlediska vah;
- **metoda přímého určení nenormovaných vah** – umožňuje stanovit váhy k jednotlivým posuzovaným kritériím např. formou přiřazení bodů ze zvolené bodové stupnice;

Obrázek 5: Metoda párového srovnání – určení vah (ilustrační příklad)



- **metoda párového srovnávání** – slouží pro určení vah jednotlivých kritérií, přičemž se postupuje tak, že se jednotlivá kritéria vzájemně porovnávají podle jejich významu; preferované kritérium v porovnání s jiným dosáhne hodnoty 1, která se následně запиše do připravené tabulky; obdobně se dá postupovat za využití matice, kde se přiřazují buď hodnoty 1 nebo 0; na základě párového porovnání se mohou přidělit váhy jednotlivým kritériím; výhodou této metody spočívá právě v možnosti stanovení vah;
- **Saatyho metoda** – je založena na metodě párového srovnávání; na rozdíl od ní se ještě určuje intenzita preference na základě bodovací stupnice, která obsahuje tzv. deskriptory, tj. bodové hodnocení vztahu porovnávaných kritérií (od rovnocennosti až po absolutní významnost jednoho kritéria nad druhým); výsledkem je pak Saatyho matice relativních důležitostí;

Zhodnocení metod dle stanovených kritérií:

- g) přestože se jedná o expertní metody, jejich osvojení nevyžaduje významné nároky na specifické znalosti a dovednosti; jsou poměrně rozšířené jako podpůrné metody práce s informacemi a jejich tříděním;

- h) časová náročnost je závislá na rozsahu vstupních dat; při osvojení si způsobu aplikace metody nevyžaduje významné časové nároky;
- i) jedná se o veřejně dostupné metody, jejichž aplikace nevyžaduje zvláštní finanční nároky; pouze v případě využití speciálního softwaru pro vícekriteriální analýzy (např. *Expert Choice software*) jsou nezbytné výdaje na jeho pořízení;
- j) transparentnost je vysoká;
- k) věrohodnost zjištěných závěrů je rovněž vysoká, ovšem s ohledem na skutečnost, že samotné určování vah a preferencí je velmi subjektivním a tudíž zpochybnitelným faktorem;
- l) akceptace výsledků bývá nejednoznačná; s ohledem na subjektivní faktory (viz výše) bývají výstupy analýz předmětem další diskuse.

Dílčí závěry: Zcela jednoznačnou výhodou využití metod vícekriteriálních analýz je schopnost dospět jejich prostřednictvím ke stanovení pořadí důležitosti jednotlivých zkoumaných aspektů a tím napomáhá určení jednotlivých priorit. Předpokladem je ale již předem stanovené portfolio aspektů, které se mezi sebou budou porovnávat. Metoda nezohledňuje expertní pohledy a její užití je vhodnější provádět v rámci týmové spolupráce s jasně definovanými aktéry. Jako taková není ani ona samospasitelná, a její výstupy jsou tak jedním z dalších podkladů pro další diskusi a rozhodování.

5.4.7 Shrnutí provedeného rozboru analytických metod

Přestože existuje řada analytických metod využitelných pro analýzu strategických priorit na komunální úrovni, nelze jednoznačně konstatovat, která je pro daný účel nejefektivnější. Eliminace jejich slabých stránek je možná pouze kombinací dílčích metod, čímž se pouze celý proces stanovování priorit prodlužuje a často i prodražuje.

V rámci rozboru jsem se setkával s dalšími podpůrnými nástroji, které měly spíše charakter podpůrných technik - např. metody tvořivého

myšlení jako je **brainstorming**¹⁶ nebo **metoda Delfi**¹⁷ [POTŮČEK, ed., 2006: 174], či **metody zapojování veřejnosti** jako jsou workshopy, pracovní skupiny, kulaté stoly, plánovací víkendy aj. [KAŠPAR, PETROVÁ, 2006]. Z tohoto důvodu jsem se jejich bližšímu zkoumání nevěnoval, čímž ovšem nevylučuji jejich přínos a praktickou využitelnost při stanovování priorit.

5.5 Rozhovory s experty

Záměr kvalitativního šetření spočíval zejména ve snaze získat názory a zkušenosti lidí z praxe, tedy těch, kteří se metodami strategického řízení přímo zabývají, případně těch, kteří jsou tímto procesem a jeho kvalitou významně ovlivněni.

Identifikoval jsem v té souvislosti dvě skupiny potenciálních respondentů, kteří splňovali alespoň jednu podmínku. Jednalo se jednak o přímé **zpracovatele strategií** a dále o **komunální politiky**, kteří jsou mnohdy za vedení tohoto procesu a následné implementace strategie zodpovědní. V rámci šetření jsem v průběhu října 2006 – dubna 2007 získal odpovědi od 4 zpracovatelů (expertů) a dále 13 komunálních politiků.

Jádrem šetření byly v zásadě výzkumné otázky vytyčené v úvodu mé práce. Výsledky šetření mi sloužily hlavně jako přímá konfrontace s vlastní dosavadní zkušeností a dále pro porovnání s teoretickými východisky.

Na úvod jsem zjišťoval povědomí dotazovaných v předmětné problematice – vzhledem k tomu, že experti se danou problematikou přímo „živí“, daleko zajímavější pro mě byla situace u komunálních politiků. Ale i oni měli poměrně obstojné povědomí o problematice strategického plánování a řízení, což bylo mj. ovlivněno zřejmě také tím, že se vždy jednalo o politika z municipality zapojené v NSZM ČR, kde se tomuto tématu věnuje zvýšená pozornost.

¹⁶ Brainstorming – technika prováděná většinou ve skupině; po stanovenou dobu se zapisují všechny nápady, které účastníci vysloví, a které se v daný moment nehodnotí; po uplynutí této doby jsou nápady probírány a tříděny.

¹⁷ Delfská metoda – technika předpovídání a zpracování získaných údajů založená na názorech expertů v dané oblasti; expertům se rozešle předpověď vývoje a oni podle svých názorů tuto předpověď modifikují; proces se opakuje, dokud není dosaženo konsensu o předpovědi.

Co se však týče obecného povědomí o důležitosti a způsobech strategického plánování na úrovni jednotlivých radnic případně měst či obcí, ze kterých se politici rekrutovali, dostávalo se mi poměrně skeptických odpovědí. Odborníci v této fázi měli posoudit jim známá města a obce. Celkově totiž úroveň zájmu veřejnosti, ale i jednotlivých zastupitelů, odpovídá míře jejich zapojení a vtažení do procesu přípravy těchto klíčových dokumentů. Přestože si obvykle místní komunity stanovují své dlouhodobé priority, ať již z vlastního popudu nebo v důsledku vnějších tlaků (pořizování strategických plánů je prováděno na základě pragmatických důvodů – jako podklad pro žádosti o dotace z fondů EU), většinou nejsou v předmětu zájmu běžných občanů. Daleko větší měrou se veřejnost zapojuje do diskusí o konkrétních projektech, zejména takových, kterými jsou v blízkosti jejich bydliště, případně bude mít takový projekt vliv na jejich kvalitu života. Většina dotazovaných se shodla v tom, že lidé se jen velmi neochotně pouštějí do abstraktních úvah (stanovování vizí je právě příkladem takovéto abstrakce), naopak s daleko větší intenzitou se zapojují do diskusí nad konkrétními či dílčími problémy, které ovšem jen velmi zřídka mívají strategický charakter. Prakticky všichni respondenti se shodli v tom, že municipality by měly znát své priority, komunikovat o nich, a hlavně podle nich rozhodovat.

Velmi zajímavé byly výstupy šetření v oblasti jednotlivých používaných metod. Vzhledem ke zvýšené poptávce municipalit po zpracování nebo aktualizaci svých strategických dokumentů se touto oblastí začala zabývat velká řada firem nebo konzultantů, kteří však do té doby měli pramalé zkušenosti s vedením takovýchto procesů. Tento „boom“ je záležitostí posledních 2-3 let, přičemž je doprovázen devalvací jinak standardních metod a postupů. Zejména lze identifikovat následující nedostatky:

- proces zpracování strategií je prováděn **jen formálně** (včetně tzv. kvazi-zapojení veřejnosti ve stylu „aby se vlk...“), a to i díky tlaku komunálních politiků, kteří chtějí mít hlavně schválený dokument, a to co možná nejdříve;

- strategické dokumenty jsou dělány „od stolu“, tedy čistě expertně a většinou ani není pro komunální politiky zřetelné, kde se berou údaje, ze kterých se odvozují jednotlivé trendy a očekávání; tento fakt přímo podtrhuje akceptaci výsledného dokumentu místním společenstvím;
- přestože se jedná obvykle o expertně zpracované strategie (viz výše), **nejsou zpravidla zohledňovány principy udržitelného rozvoje** nebo stanoveny limity rozvoje;
- výsledné **dokumenty jsou** poměrně „slabé“ a **příliš obecné**, což je zapříčiněno snahou vyhnout se konfliktním tématům;
- **devalvace SWOT analýzy** – tato metoda je využívána prakticky nejčastěji, ovšem nesprávným způsobem (zejm. pouze jako formální nástroj); takto nesprávně se pojímá jen jako pouhé vyplnění tabulky, aniž by byly následně zkoumány vazby mezi jednotlivými identifikovanými prvky této analýzy ústící v identifikaci klíčových faktorů úspěchu;
- **firmy často tupě kopírují** již jednou zpracované strategie a aplikují je na podmínky jiných municipalit – toto „usnadnění“ práce se děje natolik okatě, že tu a tam s v předkládaném dokumentu objevuje pomístní název nebo vlastní název z jiného města, případně fotka nebo graf s analyzovanou municipalitou vůbec nesouvisející.

S ohledem na výše popsané nešvary se některé municipality uchylují ke zpracování strategických dokumentů po vlastní linii, což v zásadě není špatně, pouze je třeba zodpovědně zhodnotit úroveň vlastních kapacit a přítomnost specifických dovedností, které vedení tohoto procesu vyžaduje. Ideálně v současné době vychází kombinace, kdy se dokument včetně analýz bude zpracovávat po vlastní linii (tak jako tak musí experti na místní úrovni – obvykle vedoucí odborů – připravovat pro zpracovatele vstupní data a podílet se na tvorbě dílčích podkladů) s tím, že je vhodné přizvat externího konzultanta, případně facilitátora (z hlediska objektivit je vždy lépe, když je to někdo mimo místní společenství), kteří se do tohoto procesu budou snažit vnášet určitý nadhled a odstup od jinak svazujících místních realit.

Z šetření dále vyplynulo, že cílovou skupinu politiků v podstatě nezajímá, jaká konkrétní metoda pro stanovování priorit je použita, důraz ale kladou zejména na úroveň výstupů, kterou její aplikace přináší. Požadují v té souvislosti transparentnost a srozumitelnost dosažených výsledků. Klíčová je také věrohodnost a možnost zobecnění na celou místní populaci (řada metod totiž pracuje jen se vzorky obyvatelstva nebo se zástupci dílčích zájmových skupin a zobecnění tím pádem bývá komplikované). Názory expertů na vhodnost jednotlivých metod včetně jejich silných a slabých stránek, jakož i výběr jejich hodnotících kritérií, byly zohledněny při jejich vlastním vyhodnocení (viz předchozí kapitola).

Poslední věcný okruh, který byl v rámci tohoto šetření zkoumán, se týkal možnosti, jak zvýšit zapojení a úroveň participace jednotlivých cílových skupin do procesu strategického rozhodování s cílem dosáhnout vyšší míry akceptace výsledného rozhodnutí. Politici i experti se v podstatě shodli na tom, že tradiční postupy a metody se v podstatě vyčerpali, a že je třeba hledat něco neotřelého, přitažlivého nebo dokonce zábavného. Přestože jsou předmětem zájmu poměrně zásadní otázky, i jejich zodpovídání by mohlo být pojato atraktivněji. Tyto nové přístupy by měly stavět zvyšující se měrou na terénní práci (např. urbanistické návrhy se dají zábavnou formou představovat na veřejných prostranstvích). Poselství, které z této části kvalitativního výzkumu nakonec plyne, byť s ním nejsem zcela vnitřně ztotožněn, zní: „*Lidé se chtějí bavit a ne schůzovat!*“. Termín „bavit“ má v tomto případě kořen ve slově „zábava“.

Výstupy z kvalitativního šetření přinesly velmi zajímavé podněty pro přemýšlení o nastolených výzkumných otázkách. Poněkud jsem ale v počáteční fázi podcenil přípravu a nedůsledně zaznamenával všechna stanoviska a názory, které během polostandardizovaných rozhovorů zazněly, což mi následně chybělo při jejich exaktnějším vyhodnocení.

5.6 Závěry analytické části

Na základě všech získaných informací z analytické části práce, jsem si vytvořil předpolí pro následnou část aplikační. Z dosažených výsledků je možno popsat nároky na optimální podobu metody, která by v sobě

dokázala skloubit přednosti metod dílčích a zároveň při tom eliminovat jejich nevýhody. Metoda by tudíž měla:

- **zapojit** do procesu stanovování společenských priorit jak **odborníky** tak **laickou veřejnost**;
- **vést k prioritaci**, tj. stanovení pořadí zkoumaných priorit;
- být maximálně **interaktivní** a **přitažlivá** pro laickou veřejnost;
- **transparentní** a **věrohodná**;
- **dostupná** a **nenáročná** (z hlediska času, financí a lidských kapacit);
- vést k **vyšší míře akceptace** a přispívat tak k **budování konsensu**.

6 APLIKAČNÍ ČÁST – TESTOVÁNÍ METODY PRIOR

Z výše popsaných nároků na výběr metody pro identifikaci priorit vyplývá, že žádná z dosud používaných metod nesplňuje jednoznačně všechny nároky na optimální metodu kladené¹⁸.

Ve své práci jsem se tudíž soustředil na vytipování takové metody, která by těmto nárokům v maximální možné míře vyhovovala. Ve výsledku byla navržena v praxi dosud neprověřená metody vícekriteriální analýzy, kterou jsme pracovníčně nazvali **metodou PRIOR**. Způsob jejího vzniku je popsán v kapitole 6.1. Metoda nebyla pouze navržena, nýbrž bylo provedeno též její prověření v praxi. Proces aplikovaného výzkumu lze rozdělit do tří na sebe navazujících fází:

1. **Prvotní test** (popsán v kapitole 6.2.) – popisuje vstupní ověření metody na náhodně vybraném vzorku respondentů z řad politiků a koordinátorů Projektu Zdravé město (PZM);
2. **Pilotní aplikace** (viz kapitola 6.3.) – metoda PRIOR byla testována na vzorku 76 respondentů konkrétního města;
3. **Finální ověření** (viz kapitola 6.4.) – výstupy pilotní aplikace byly testovány na vzorku 737 respondentů.

6.1 Východiska tvorby metody PRIOR

Základní inspiraci pro tvorbu nového nástroje pro posuzování společenských priorit jsem našel v přístupu nazvaném **ESAP¹⁹ – Program vlastního environmentálního hodnocení** [Program vlastního environmentálního hodnocení, 1994]. Na tento nástroj mě upozornil vedoucí mé diplomové práce Ing. Vítek, neboť jeho poradenská společnost AD Vision, s.r.o. využívá tento přístup v rámci vstupní analýzy při implementaci systémů ISO 14 001. Obdobný postup by totiž mohl být využit i při stanovování priorit municipalit.

¹⁸ Viz např. SWOT analýza je relativně složitá a týmy, které ji zpracovávají ji mnohdy používají nesprávně – pouze jako výčet vnějších faktorů, tedy příležitostí a hrozeb, a vnitřních faktorů, tedy silných a slabých stránek. Nedostanou se tak vůbec k definici klíčových faktorů úspěchu.

¹⁹ Environmental Self Assessment Program – program byl vyvinut na počátku 90. let firmou Deloitte & Touche jako součást prací sponzorovaných Světovou iniciativou pro ekologicky orientované řízení podniku (GEMI – Global Environmental Management Initiative).

Podstatou ESAPu je vícekriteriální hodnocení environmentálních aspektů organizace ve dvou hierarchických úrovních:

1. **princip** - základní úhel pohledu na organizaci;
2. **prvek** – doplňující pohled, jenž specifikuje jednotlivé principy.

Principy společně s prvky pak tvoří komplexní pohled na organizaci, přičemž jsou zachyceny veškeré aspekty, jejichž prostřednictvím může organizace ovlivnit životní prostředí, ať již přímo výrobou nebo i zprostředkovaně svými výrobky či poskytovanými službami.

Ne každý aspekt je samozřejmě stejně naléhavý pro řešení. Autoři tohoto nástroje respektují **limitující roli zdrojů**, zejména pak **finančních a lidských**.

Nástroj definuje **naléhavost** jako **součin důležitosti** (dávejme přednost tomu, co považujeme za důležité) **a příležitosti ke zlepšení** (začněme tam, kde je stav špatný = větší prostor ke zlepšování se). Nástroj tedy postupně kvantifikuje Principy a Prvky z hlediska toho, zda jsou považovány za důležité a zda jejich stav je dobrý či nikoliv.

Třetí vlastnost nástroje ESAP vychází z respektování skutečnosti, že **popsanou kvantifikaci dělají lidé**, tedy že nikdy nepůjde o objektivní, nýbrž pouze o **objektivizovanou skutečnost**.

Proto je kladen veliký důraz na **společný a sdílený proces při kvantifikaci** (vyplňování) parametrů důležitosti a stavu, který vede ke dvojímu efektu:

- k postupnému **upřesnění a vymezení obsahu Principů a Prvků** (tj. upřesnění toho, co měli autoři nástroje původně na mysli při definování obecných principů, a dále toho, jak se ta která charakteristika konkrétně projevuje v podmínkách dané organizace);
- k postupnému **sbližování názorů jednotlivých respondentů** (ti vyhodnocují a posuzují, zda je ten který Princip nebo Prvek skutečně pro jejich organizaci důležitý a proč.

Z toho dále plyne, že zcela klíčový je **výběr respondentů do týmu**.

Na základě prostudování nástroje ESAP, lze vymezit výhody tohoto přístupu:

- a) **respektuje principy udržitelného rozvoje;**
- b) představuje **proces sebehodnocení**, na rozdíl od externího auditu - lze tedy předpokládat i vysoký stupeň zapojení jednotlivých aktérů;
- c) **postup je logický** a zároveň dostatečně **transparentní**;
- d) poskytuje zároveň i dostatečný **prostor pro „vstupy“ účastníků**²⁰,
- e) **odpovídá** jednoznačně používané a ověřené **metodice vícekriteriálních analýz** (viz kapitola 5.4.6.).

Na základě těchto výhod lze tedy uvažovat o přenositelnosti tohoto nástroje na prostředí municipalit v ČR.

V druhé fázi jsme se pokusili identifikovat a posoudit také případné nevýhody nebo rizika tohoto nástroje, které mohou nastat při jeho aplikaci do praxe. V zásadě jsme odhalili dvě potenciální slabá místa, přičemž ani jedno z nich nelze považovat za rozhodující:

- a) **nástroj ESAP je poměrně složitý** – identifikuje totiž celkem 16 výchozích principů, které tak představují 16 různých úhlů pohledu na podnikatelský subjekt (tedy nikoliv jenom na produkční stránku jako takovou, ale zohledňuje i další „měkké“ aspekty organizace, jako je např. způsob stanovování priorit podniku, vzdělávání zaměstnanců apod.); každý z principů je dále rozčleněn na 3 – 8 prvků, které jednotlivý princip blíže specifikují. Vzniká tak množina 72 prvků, podle níž lze organizaci popsat z pohledu kvality jejího environmentálního chování; je tedy na zváženu, zda tento relativně vysoký počet nebude pro implementaci na úrovni municipalit limitující.
- b) **nejednoznačná terminologie** - není pravděpodobně implicitní chybou tohoto nástroje; jde o to, že některé termíny se v různých situacích mohou používat na různé hierarchické úrovni – např. termín „princip“; také principy udržitelného rozvoje lze interpretovat v různé

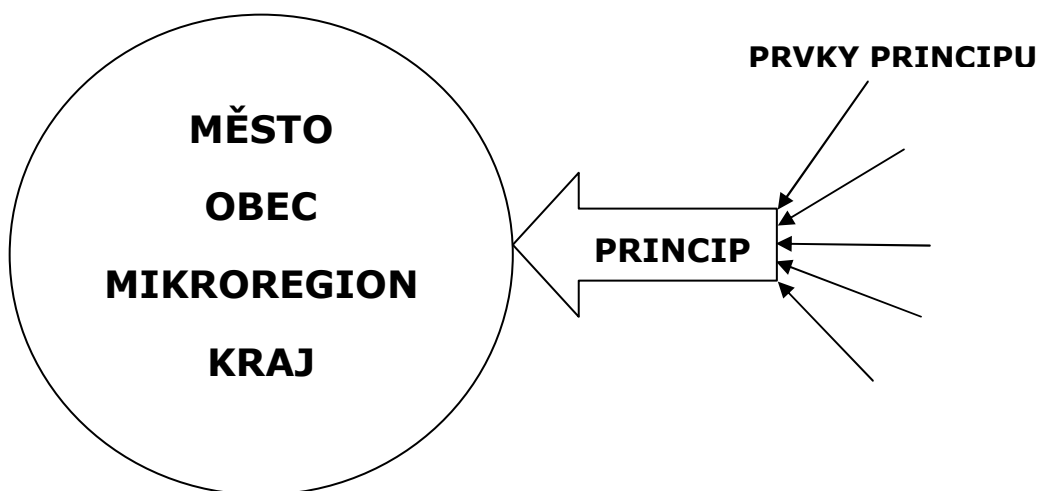
²⁰ Autoři ESAPu připouští v zájmu kvality praktické aplikace úpravy a změny (např. omezení nebo rozšíření principů či prvků).

míře obecnosti a jejich uplatnění v rámci metody ESAPu má volnější charakter; přes tyto formální námitky jsme se rozhodli v nově vyvíjeném nástroji původní terminologii ESAPu zachovat, už vzhledem ke skutečnosti, že z metodologie ESAPu jednoznačně vycházíme.

6.2 Vytvoření nástroje PRIOR a prvotní test

Metoda PRIOR spočívá tak jako původní metoda ESAP v dvouúrovňovém pohledu na předmět zkoumání – v našem případě tedy město, obec, mikroregion, případně i kraj, přičemž je třeba definovat klíčové principy a prvky, které tento předmět zkoumání ovlivňují (viz Obr. 6). Jednotlivé principy se vzájemně prolínají a soubor úhlů tak vytváří **komplexní model posuzování současného stavu municipality.**

Obrázek 6: Struktura metody PRIOR



Pod vedením Ing. Vítky byla vygenerována vstupní identifikace klíčových principů na základě brainstormingu v rámci neformálního týmu pracovníků NSZM. Tato základní skupina principů (viz Tabulka 2) byla následně použita pro prvotní test.

Tabulka 2: Principy a jejich popis pro účely prvotního testu

PRINCIPY (návrh)	POPIS PRINCIPŮ (orientačně)
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> - kvalita ovzduší - čistota - zeleň ve městě - odpady
ROZVOJ DEMOKRACIE	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s veřejností - zapojení občanské společnosti - snížení byrokracie
ZAMĚSTNANOST	<ul style="list-style-type: none"> - vytváření nových pracovních příležitostí - rekvalifikace
PODNIKÁNÍ VE MĚSTĚ	<ul style="list-style-type: none"> - podpora podnikání - zvýhodňování perspektivních forem podnikání - motivace - nabídka investičních příležitostí
VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVA	<ul style="list-style-type: none"> - nabídka a dostupnost vzdělávacích zařízení - kvalita mimoškolní činnosti
VOLNÝ ČAS	<ul style="list-style-type: none"> - podpora volnočasových aktivit obyvatel - dostupnost a úroveň zařízení (př. sportovišť) - úroveň kultury ve městě
CESTOVNÍ RUCH	<ul style="list-style-type: none"> - stav a úroveň ochrany památek - propagace - služby pro turisty - ubytování - doprovodné programy
BEZPEČNOST	<ul style="list-style-type: none"> - funkčnost státní a městské policie - bezpečnost silničního provozu - ochrana majetku - krizové řízení
BYDLENÍ	<ul style="list-style-type: none"> - výstavba a nabídka bytů/domů - údržba - napojení na infrastrukturu
DOPRAVA	<ul style="list-style-type: none"> - hustota spojů - stav komunikací - otázka jízdného
ZDRAVOTNICTVÍ	<ul style="list-style-type: none"> - provoz a dostupnost zdravotnických zařízení - kvalita zdravotní péče - prevence
SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOST	<ul style="list-style-type: none"> - sociální zařízení a služby - minoritní a problémové skupiny obyvatelstva
INFRASTRUKTURA	
SLUŽBY	

Podstata vícekriteriálního hodnocení v metodě PRIOR spočívá v tom, že každý princip, resp. prvek je vyhodnocován z hlediska **dvou základních kritérií**:

a) STAV

b) DŮLEŽITOST

Kritérium **stav** posuzuje aktuální stav zkoumaného jevu a na místní úrovni nabývá na škále 1-5 krajních hodnot *1 = špatný, nevyhovující* a *5 = výborný, ideální*. Kritérium **důležitost** hodnotí váhu zkoumaného jevu a na téže škále nabývá hodnot *1 = nedůležité* a naopak *5 = velmi důležité, zásadní*. V rámci anketního šetření mohla být též zvolena varianta „nevím“ v případě, že respondent neměl dostatek relevantních informací.

Aby mohla být následně provedena prioritizace jednotlivých posuzovaných principů, resp. prvků, je třeba pomocí metody PRIOR určit tzv. **naléhavost**, která je definována inverzním součinem hodnot obou zjištěných kritérií. Zkratka **naléhavé je to, co je důležité a zároveň ve špatném stavu**. Matematicky vyjádřeno:

$$N = D \times (5 - S), \text{ kde}$$

N naléhavost,

D důležitost,

S stav.

Pokud se vypočte naléhavost u všech posuzovaných jevů, získáme tak **škálu bezrozměrných čísel**, které se následně seřadí a tím je stanovena prioritizace zkoumaných jevů tak, jak ji vnímá soubor respondentů (čím je dosažené skóre vyšší, tím je jev naléhavější – samotná hodnota čísel vypovídací hodnotu nemá).

Pro účely prvotního testu, jsme se rozhodli, že bude probíhat na úrovni Principů, což by měla být dostatečná úroveň rozlišení je pro účely ověření metody PRIOR, přičemž úroveň prvků se již dále nerozepisovala. Důvody byly dva, jednak nedostatek času, ale zejména pak skutečnost, že v danou chvíli nebylo často zřetelné, kam které prvky pokud možno jednoznačně zařadit (patří např. prvek „hospodaření s odpady“ do principu

„Životní prostředí“ nebo principu „Služby“). Dohodli jsme se ale, že Principy popíšeme do té míry, aby pro respondenty bylo zřejmé, co si pod nimi blíže představit. Dva Principy (Infrastruktura a Služby) byly dány na uvážení respondentů, zda je použijí nebo ne. V připraveném dotazníku jsme je též požádali, aby popsali i Principy, které podle jejich názoru pro dostatečnou komplexnost posuzování priorit chybí.

Prvotní test byl proveden v roce 2005 v rámci programu Letní školy NSZM ČR v Jihlavě, určený přednostně politikům a koordinátorům Projektu Zdravé měst a místní Agendy 21, a měl následující program:

1. **Úvodní prezentace** – představení metody PRIOR a předností tohoto nástroje;
2. **Vysvětlení postupu** při volbě navrhovaných Principů – objasnění obsahu a procesu;
3. **Vyplnění dotazníku** – respondenti v rámci anketního šetření vyhodnocovali u jednotlivých principů jejich stav a důležitost a přisuzovali jim hodnoty dané škály;
4. **Zpracování získaných dat** – vyplněné dotazníky byly následně počítačově zpracovány a vyhodnoceny;
5. **Prezentace výsledků**²¹ – respondenti byly následně seznámeni s výsledkem ankety, přičemž bylo poukázáno na výraznější rozdíly typu v hodnocení důležitosti jednotlivých principů (k tomu docházelo díky tomu, že respondenti byli z různých měst, kdy např. cestovní ruch pro Třebíč má diametrálně odlišnou důležitost ve srovnání se Štětím);
6. **Diskuse** – byla vedena s respondenty, tj. se zúčastněnými politiky a koordinátory, přičemž se týkala zejména míry srozumitelnosti a pochopení dané metody, dále využitelnosti tohoto nástroje pro podmínky municipalit a v neposlední řadě též vhodnosti navržených principů.

Celkově se prvotního testu zúčastnilo 28 respondentů z řad politiků a koordinátorů Projektu Zdravé město, případně dalších hostů. V té době jsme nerozlišovali respondenty podle cílových skupin, tedy nešlo vyhodnotit

²¹ Kompletní výsledky prvotního testu jsou uvedeny v Příloze II.

jejich dílčí specifika. Výsledky šetření jsou ovlivněny faktem, že rozdíly v hodnocení mohou být výrazné právě proto, že každý posuzoval situaci ve svém městě nebo obci, a ta mohla být rozdílná (viz příklad výše).

Závěry z prvotního otestování metody PRIOR lze shrnout do následujících bodů:

- zvolený nástroj **odpovídá potřebám a očekáváním** cílové skupiny – alespoň dle pozitivní zpětné vazby jak politiků, tak koordinátorů PZM;
- vyzdvížena byla jak **transparentnost**, tak i **logický postup** využitý při aplikaci nástroje;
- **některé pojmy** byly ohodnoceny jako **málo srozumitelné** – zde však nebyl názor zcela sourodý.

V rámci diskuse padl názor, že bodové škály pro hodnocení (1-5) mohou být pro někoho zavádějící, a že by tudíž měly být postaveny obráceně – zejména pro hodnocení stavu (tak jako známkování ve škole). Jedná se však o věc metodického přístupu, kdy se dá špatné pochopení eliminovat kupříkladu názornějším popisem a vysvětlením.

Při analýze výsledků nás zejména zaujal rozdíl v hodnocení stavu a důležitosti. U hodnocení stavu dosahoval celkový průměr hodnoty 2,14 (z pětibodové škály), přičemž při hodnocení důležitosti dosáhl hodnoty 4,22. Takové výsledky svědčí o skutečnosti, že respondenti považují hodnocené principy spíše za špatné než dobré a naopak z hlediska důležitosti vnímají téměř všechno jako důležité. Tento výsledný rozdíl v průměrech dosažených skór se obdobně opakoval i při pilotní aplikaci a finálním ověření (viz dále kapitoly 6.3 a 6.4) a pravděpodobně souvisí s naší národní mentalitou.

6.3 Pilotní aplikace

Prvotní test metody PRIOR přinesl poměrně slibné výsledky, ovšem metodu bylo třeba dále ověřovat. Shodou okolností se společnost AD Vision, s.r.o. stala v té době zpracovatelem rozvojové strategie Města Hodonína, čímž se nabízela možnost prověření PRIORu v „ostrých“ podmínkách.

Výsledky Prvotního testu byly v té souvislosti prezentovány vedení města, které použití metody PRIOR jako součást analytické části zpracování strategie rozvoje města schválilo.

V rámci města byl ustaven tzv. **strategický tým**²², který spoluzodpovídal nejen za analytickou část, ale i za tvorbu výsledné strategie rozvoje města včetně rozvojových programů rozpracovaných až do úrovně návrhů jednotlivých projektů. Výběr témat pro programy rozvoje by měl být odvislý právě od stanovení klíčových priorit, což členové týmu považovali za velmi důležité.

V rámci strategického týmu proběhl nejprve brainstorming nad nastavením principů nástroje PRIOR. Postupovalo se obdobně jako před prvotním testem, bez ohledu na původní nastavení. V zásadě došlo ke shodě s prvotním rozložením priorit, přesto se dospělo k jistým dílčím úpravám:

- princip „Rozvoj demokracie“ (v rámci Prvotního testu hodnocen částečně jako nejasný) byl nahrazen dvěma principy „Stav života města“ a „Zapojení veřejnosti“;
- princip „Doprava“ byl integrován v rámci principu „Služby“;
- byl doplněn nový princip „Úroveň strategického plánování“.

Upravená sada principů byla dále rozpracována až na úroveň jednotlivých prvků tak, že ke každému z principů bylo přiřazeno odpovídajících 3-6 prvků (viz tab. č. 3). Úhrnem tak bylo identifikováno 14 principů a k nim celkem 58 prvků.

Tabulka 3: Principy a jejich prvky pro účely pilotní aplikace

PRINCIPY	PRVKY
STAV ŽIVOTA MĚSTA	- image města z vašeho úhlu pohledu
	- image města z pohledu turisty
	- propagace města
	- goodwill – pověst města

²² Strategický tým měl 7 členů z řad liniových manažerů městského úřadu, většinou vedoucích klíčových odborů - např. odboru rozvoje města, ekonomiky a financí, životního prostředí, investic a údržby aj.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	- stav ovzduší ve městě
	- stav ekosystémů ve městě
	- čistota ve městě
	- zeleň ve městě a péče o ni
STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	- kvalita, sdílnost vize a priorit města
	- úspěšnost realizace dlouhodobých projektů
	- úroveň spolupráce s partnerskými městy a se Slovenskem
ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI	- zapojení občanů do procesů strategického plánování
	- kvalita a úplnost reakce úřadu na podněty občanů
	- dostupnost informací pro veřejnost
	- zapojení dětí a mládeže do realizace projektů
	- participace veřejnosti v péči o životní prostředí
ZAMĚSTNANOST	- nabídka oboustranně výhodné spolupráce města pro investory
	- úroveň a dostupnost dlouhodobých pracovních příležitostí
	- pomoc města specifickým skupinám při překonávání bariér
	- podpora neziskovkám – potenciál nových pracovních míst
PODNIKÁNÍ VE MĚSTĚ	- komunikace se stávajícími podnikatelskými subjekty
	- spolupráce města s hospodářskou komorou a profesními svazy
	- podpora podnikatelských aktivit
	- využití opuštěných výrobních areálů
VZDĚLÁVÁNÍ	- podpora zájmové činnosti jako součásti celoživotního vzdělávání občanů
	- podpora udržení a rozšíření středního a vysokého školství
	- úroveň základního školství a předškolní výchovy
VOLNÝ ČAS	- propagace zdravého životního stylu
	- podpora volnočasových aktivit pro obyvatele
	- dostatek a dostupnost kvalitních ploch
	- úroveň využití zařízení města
CESTOVNÍ RUCH	- úroveň ochrany kulturních a technických památek a jejich využití
	- úroveň využití vodní turistické a cyklistické dopravy
	- propagace cestovního ruchu
	- dostupnost levného a kvalitního bydlení
	- využitelnost lázní pro cestovní ruch
INFRASTRUKTURA	- funkčnost systému odpadového hospodářství
	- stav energetiky ve městě a její vliv na životní prostředí
	- funkčnost dopravního systému
	- regionální a nadregionální dostupnost města
	- stav místních komunikací
	- kvalita a funkčnost inženýrských sítí

	v majetku města
SLUŽBY	- úroveň zdravotnictví a sociálních služeb
	- obchodní síť (kvalita a komplexnost)
	- úroveň komunálních služeb
	- dostupnost a úroveň kultury ve městě
SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOST	- úroveň prostředí pro handicapované a seniory
	- podpora spolupráce mezi rozdílnými sociálními a kulturními skupinami
	- informovanost společnosti v oblasti sociálních služeb
BEZPEČNOST	- fungující městská a státní policie
	- ochrana majetku města a jeho občanů
	- úroveň prevence kriminality
	- úroveň krizového řízení při mimořádných situacích
BYDLENÍ	- dostupnost bydlení včetně pozemků k individuální výstavbě
	- fungující trh s byty
	- kvalita bydlení ve městě
	- příležitost bydlení pro mladé
	- snižování energetické náročnosti budov

Na základě domluvy se strategickým týmem se rozhodlo, že bude uskutečněna **pilotní aplikace** takto upřesněného nástroje na skupině vybraných úředníků a politiků (zastupitelů).

Samotné šetření se konalo v rámci dvou seminářů konaných na podzim roku 2006, přičemž první byl určen pracovníkům městského úřadu a jím řízených organizací, druhý pak pro zastupitele města.

Průběh seminářů byl obdobný jako v případě prvotního testu s tím rozdílem, že se vyhodnocovala detailnější úroveň (prvky). Dosažené výsledky byly konfrontovány s respondenty s tím, že diskuse se vedly v těch případech, kdy bylo dosahováno významně rozdílných výsledných hodnot tak, aby se rozebraly příčiny tohoto rozdílného pohledu. Na rozdíl od prvního semináře, který byl kladně hodnocen, a jehož se zúčastnilo celkem 66 respondentů, byl seminář pro zastupitele ve znamení jejich nízké účasti (pouze 10 z 27) a navíc neochoty spolupracovat.

Na základě proběhlých seminářů byl získaný vzorek odpovědí od 76 respondentů dále analyzován v rámci strategického týmu. Výsledky byly dále tříděny dle cílových skupin (muži – ženy; úředníci – zastupitelé). Přestože nebyl počet respondentů vzhledem k celkové velikosti města

Hodonína dostatečný pro věrohodné statistické vyhodnocení, přinesly výsledky pilotní aplikace poměrně zajímavé poznatky využitelné v rámci upřesnění následujícího kroku, a sice finálního ověření.

I když věcná analýza dosažených výsledků není předmětem mé práce, dá se zrekapitulovat, že **výrazně nejnaléhavějším** vyšel princip „**Zaměstnanost**“ (celková naléhavost 13,67), přitom (možná překvapivě) ženy vnímaly tento prvek výrazně naléhavěji (16,84) než muži (12,58). V rámci strategického týmu jsme se pokusily o vysvětlení této skutečnosti, přičemž nejpravděpodobnějším důvodem bude skutečnost, že ženy ohrožení finančního zajištění rodiny posuzují intuitivně jako výraznější riziko než muži. Tento předpoklad se v zásadě potvrdil i v rámci navazujícího finálního ověření.

Komplexní výsledky pilotní aplikace jsou uvedeny v Příloze III.

6.4 Finální ověření

Na základě uskutečněného vyhodnocení pilotní aplikace byla vznesena námitka, zda uplatnění této metody při stávající míře detailu nebude pro veřejnost příliš „tvrdým oříškem“. Nakonec bylo rozhodnuto, že masovější anketní šetření se bude provádět pouze na úrovni principů, přičemž dílčí prvky se vyhodnocovat nebudou.

Fáze **finálního ověření** měla následující **charakteristiky**:

- záměr oslovit co největší počet potenciálních respondentů, tj. občanů města;
- struktura principů byla zachována;
- prvky byly z hlediska zjednodušení vynechány;
- principy byly detailněji popsány, aby si o nich respondenti mohli udělat jasnější představu;
- do anketního formuláře, přestože se jednalo o šetření anonymní, byly doplněny třídící znaky respondentů (pohlaví, věk, profese a vztah k městu), které následně umožní klasifikaci získaných informací dle různých cílových skupin.

Finální ověření proběhlo koncem roku 2006 a byly při něm ve snaze zvýšit návratnost dotazníků využity nejrůznější distribuční cesty (např. Hospodářská komora, Klub důchodců, školy aj.).

Vyplněných se vrátilo celkem 709 dotazníků, z toho se jich po pečlivé úvaze vyřadilo 48 z důvodu nevěrohodnosti získaných dat²³. Pro vlastní vyhodnocení tak bylo k dispozici **661 věrohodných odpovědí**, které spolu s předešlým vzorkem 76 respondentů tvoří již statisticky významný podklad pro uvažování o strategických prioritách města a od nich odvinutého výběru rozvojových programů.

Metoda PRIOR tak napomohla identifikovat prioritní okruhy v podobě střednědobých programů tvořících základ strategie rozvoje města:

1. Zaměstnanost a podnikání ve městě²⁴
2. Životní prostředí a péče města o ně
3. Cestovní ruch a péče o památky
4. Zapojení veřejnosti do života města
5. Bydlení pro mladá²⁵

Souhrnné výsledky anketního šetření jsou uvedeny v Příloze IV.

6.5 Týmová zkušenost

Na základě získaných zkušeností z průběhu variantní implementace metody PRIOR jsem dospěl k přesvědčení, že tento nástroj je prakticky využitelný při formulaci municipálních priorit. Podmínkou jeho úspěšné aplikace je **efektivní práce v týmech**. Ve všech třech fázích výzkumu jsem se přesvědčil o tom, že k problematice nelze přistupovat s předem hotovým a neměnným návrhem. Zcela klíčový je naopak proces strukturace předmětu hodnocení (tj. nalézání úhlů pohledu a sil, které na zkoumaný jev působí nebo ho jinak podmiňují), kdy jakoby začínáme s čistým stolem a od počátečních obecných východisek postupujeme ke konkrétním popisům odpovídajících místním podmínkám. PRIOR tak zároveň může sloužit též

²³ Příčinou byl jednak neúměrně nízký počet hodnocených principů, a dále konstantní posouzení důležitosti (všechno bylo označeno jako důležité nebo naopak).

²⁴ Dva principy se v tomto případě promítly do jednoho společného programu.

²⁵ Jedná se o redukováný princip „Bydlení“

jako pozadí pro formulování a tříbení myšlenek v rámci týmu. Jistou výhodou je, že samotný proces není tímto nástrojem jednostranně determinován.

Z tohoto pohledu lze největší přínos PRIORu z hlediska podpory týmové práce a pro účely budování konsensu spatřovat ve druhé fázi výzkumu (tj. pilotní aplikace), kdy struktura principů a následně prvků vznikala společně s těmi, kteří znali místní realie. Způsob použitý pro poslední fázi (finální ověření) je sice legitimní, ale jeho efektivita z hlediska mobilizace lidí je nižší.

7 VYHODNOCENÍ METODY

V průběhu testování byla metoda PRIOR průběžně vyhodnocována a dle jednotlivých zjištění též upravována. Celkové přednosti a slabiny jsou rovněž i s ohledem na její použitelnost v praxi popsány v následujících částech.

Hodnocení bylo prováděno v užším týmu osob, které alespoň jednou z fází testování metody PRIOR prošly, přičemž se vycházelo z původních kritérií, jimiž byly na počátku posuzovány vybrané metody již existující (viz kapitola 5.4.). Dále byly vyhodnoceny konkrétní praktické parametry použitelnosti této metody, tedy v jakých situacích je její použití efektivní a v jakých nikoliv.

Byli jsme si v rámci hodnotícího týmu vědomi, že ani metoda PRIOR, ostatně jako žádný nástroj, který využívá procesní řízení, není samospasitelná. Limity této metody jsou popsány v závěru tohoto hodnocení.

7.1 Srovnání původních předpokladů s realitou

V kapitole 5.4.7. byly vysloveny nároky na optimální podobu metody, které by měla splňovat pro účely identifikace rozvojových priorit. Definované nároky jsou dále porovnány se skutečnostmi zjištěnými v rámci aplikační fáze práce.

1. Požadavek – *zapojit do procesu stanovování společenských priorit jak odborníky tak laickou veřejnost*

Tento požadavek metoda PRIOR jednoznačně naplňuje, byť se tak děje v několika fázích a na různých úrovních. Vyhodnocení na úrovni principů je u této metody podle dosavadních zkušeností získaných během finálního ověření pro laickou veřejnost optimální. Zapojení odborníků musí podle zkušenosti obsahovat i úroveň prvků. Tyto úrovně jsou ale vzájemně kompatibilní.

2. Požadavek – *vést k prioritizaci, tj. stanovení pořadí zkoumaných priorit*

Metoda PRIOR tím, že je založena na vícekriteriálním hodnocení, k prioritizaci jednoznačně vede. Pouze dílčí problém spatřuji v tom, že finální kvantifikace tzv. naléhavosti nemá jednoznačnou matematickou interpretaci, což je ale obecným jevem platným i pro všechny ostatní metody vícekriteriální optimalizace.

3. Požadavek – *být maximálně interaktivní a přitažlivá pro laickou veřejnost*

Požadavek je metodou naplněn, podmínkou je ale zvládnutý proces komunikace s veřejností. Proto je při aplikaci metody třeba se soustředit i na výběr respondentů a proces komunikace s nimi. V rámci aplikace metody na širším vzorku populace je interakce minimální – stálo by za to uvažovat o získávání dat prostřednictvím zaškolených tazatelů, kteří tak budou moci metodu potenciálním respondentům více přiblížit a získat i okamžitou zpětnou vazbu.

4. Požadavek – *transparentní a věrohodná*

Metoda vychází z hodnověrných zdrojů (metodologie ESAP), je logická a proces dosažení výsledných hodnot je transparentní a objasnitelný i laikům. Ani PRIOR se však nevyhne jistým subjektivním vlivům, které se do něj promítají zejména při nastavování jednotlivých principů a prvků.

5. Požadavek – *dostupná a nenáročná (z hlediska času, financí a lidských kapacit)*

Z hlediska finančních nároků je tato metoda velmi výhodná, neboť je dobře osvojitelná a nevyžaduje žádné významné vstupy. Vhodnější by v každém případě bylo nechat vedení týmového vyjednávání na zkušeném a nezaujatém facilitátorovi. Efektivita uplatnění metody je rovněž závislá na správném výběru lidí (členů týmu i respondentů).

6. Požadavek – *vést k vyšší míře akceptace a přispívat tak k budování konsensu*

Tím, že se představitelé cílové skupiny mohou procesu tvorby priorit pomocí této metody přímo zúčastnit, lze reálně očekávat i vyšší míru akceptace finálního rozhodnutí. Při zpracování strategie města Hodonína bylo toto

finální rozhodnutí učiněno v souladu s vybranými prioritami na úrovni výběru střednědobých programů rozvoje města.

7.2 Použitelnost metody

Dle dosavadních zkušeností lze předpokládat, že metoda je použitelná víceméně univerzálně a pro prostředí municipalit je výhodná. V každém případě by stálo za to, provést její další testování. V současnosti se zvažuje nabídka PRIORu jako inspirativní a inovativní metody i ostatním členům NSZM ČR, resp. jejich politikům, úředníkům a koordinátorům. Znovu zdůrazňuji, že i přes obecně danou strukturu je vždy možná její úprava dle místních podmínek. Tím bude i její podoba více odpovídat konkrétním potřebám té které municipality. Výhodou je rovněž to, že metoda PRIOR může být využita v obou přístupech strategického plánování – expertním i komunitním s tím, že se bude mít pro ten který účel modifikovanou podobu.

7.3 Limity metody

Zatímni rozsah pilotního odzkoušení metody PRIOR zatím neumožňuje odhalit všechny její limity a slabé stránky. Je ji třeba dále testovat i v jiných podmínkách (např. na úrovni menších obcí nebo mikroregionů nebo naopak na úrovni větších měst).

V tuto chvíli můžeme pouze konstatovat, že metoda PRIOR je jednoznačně limitována kvalitou týmových procesů. Jde zejména o základní týmy, které vytvářejí strukturu principů a prvků, kde je nezbytné najít konsensus při dohodě nad obsahem určením a výběrem jednotlivých principů a prvků.

Dalším limitem metody je schopnost komunikovat s respondenty. Zkušenost ukázala, že třetí fáze výzkumu, tj. finální ověření, bylo výhodné z pohledu četnosti získaných informací, tedy věrohodnosti výsledků, ale neprobíhala zde přímá komunikace, tak jako v prvních dvou fázích. Domnívám se, že i tento způsob získávání informací je přijatelný, důraz však musí být kladen na jednoznačný popis principů a prvků.

8 ZÁVĚR

Záměr předkládané diplomové práce spočíval zejména v uchopení poměrně kontroverzního tématu, jakým je proces nalézání a etablování společenských priorit. Kontroverzního proto, že v rámci celospolečenských rozhodovacích procesů existují velmi rozdílné názory na to, kdo má vlastně konečné právo a „pouvoir“ společenské priority stanovovat nebo se k této problematice vůbec vyjadřovat. Na druhou stranu je možno nadefinovat specifické role a aktéry, jejichž úloha je při stanovování společenských priorit nepominutelná, ať již proto, že je cenné jejich know-how, především však ale proto, aby se společnost dokázala vyvarovat nesmyslných rozhodnutí.

V rámci práce byly tudíž na základě různých zdrojů informací zmapovány a vyhodnoceny obvykle realizované postupy a techniky, využívané v rámci strategického plánování na různých úrovních k identifikaci priorit, přičemž byly hodnoceny jejich přednosti a nevýhody. Zároveň byla pilotně prověřena nová metoda (tzv. PRIOR), která se snažila skloubit přednosti několika dílčích postupů a eliminovat jejich slabiny.

Mají tedy PRIORITY opravdu PŘEDNOST?

Do podtitulu diplomové práce byl záměrně zvolen poněkud provokativní slogan, kterým mne inspiroval PhDr. Rynda, a jenž byl v naší zemi údajně užíván jako budovatelské heslo za dob „rozvinutého“ socialismu.

Tento slogan, byť zní velmi úderně, však v sobě skrývá jistou nelogičnost a paradox. Vždyť je přeci samozřejmé, že priority musí mít přednost – od toho jsou priority a je tedy logické, že nemůže mít před nimi nic jiného přednost. Jedině, že by byly ještě nějaké prioritnější priority (obdobně jako když se hledá optimálnější řešení, jež by bylo výhodnější optimálnějšího...), které jsou důležitější než „obyčejné“ priority.

Po hlubší úvaze však musíme konstatovat, že zas až tak samozřejmě se v našich podmínkách s prioritami nenakládá. V určitém kontextu pak dává toto heslo smysl. Vláda si také vytyčuje své priority, hlásí se k nim

jednotlivá ministerstva, kraje, města i obce, když však budeme porovnávat, kolik z těchto priorit zůstává pouze na úrovni proklamací a prázdných hesel, zjistíme, že se prioritně řeší něco zcela jiného.

Odpovědi na výzkumné otázky nám potvrdily, že je správné ba žádoucí, aby si komunity udělaly jasno ve svých prioritách. Jejich pouhá identifikace a zanesení do nějakého dokumentu však ještě nezaručuje jejich prvořadé řešení.

Praxe na radnicích spíše svědčí o tom, že lidé jsou zahlceni řešením dílčích, v zásadě nevýznamných ale časově velmi náročných úkolů (tzv. „operativou“), a na řešení skutečně strategických otázek jim prakticky nezbývá prostor a čas. V této souvislosti priority skutečně přednost nemají a je to chyba.

Zcela na závěr lze shrnout, že předkládaná práce dle mého názoru naplnila cíl, který si v úvodu vytkla, a problematiku aktuálního stavu identifikace společenských priorit též náležitě popsala a vyhodnotila.

9 LITERATURA

Action Learning – Modul 4 (interní skripta). Praha: Business School Czech Republic, 1996.

GANGULY, Prabir. *Trvale udržitelný rozvoj*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 1997.

HANUŠIN, HUBA a kol. *Výkladový slovník termínov z trvalej udržiteľnosti*. Bratislava: Spoločnosť pre trvalo udržateľný život v SR, 2000.

KAŽMIERSKI, Tomáš, PELCL, Petr. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum Česká republika a Centrum pro komunitní práci, 2003.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Místní Agenda 21 – Průvodce základními pojmy. Praha: Svaz měst a obcí ČR.

MLČOCH, Lubomír. *Institucionální ekonomie*. Praha: Univerzita Karlova, 1996.

MOREL, Christian. *Nesmyslná rozhodnutí – sociologie přetrvávajících zásadních omylů*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006.

MOLDAN, Bedřich. *Indikátory trvale udržitelného rozvoje*. Praha: Univerzita Karlova, 2000.

MOLDAN, Bedřich. *Ekologická dimenze udržitelného rozvoje*. Praha: Univerzita Karlova, 2001.

Národní strategie udržitelného rozvoje České republiky. Praha: Centrum UK pro otázky životního prostředí, 2001.

NOVÁČEK, Pavel, MEDERLY, Peter a kol. *Strategie udržitelného rozvoje*. Praha: GplusG, 1996.

NÖLLKE, Matthias. *Rozhodování – Jak činit správná a rychlá rozhodování*. Praha: Grada, 2003.

OCHRANA, František. *Veřejné projekty a veřejné zakázky (hodnocení a výběr)*. Praha: Codex, 1999.

OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivnost rozhodování (analýza pro podporu rozhodování ve veřejném sektoru a reformu veřejné správy)*. Praha: Management Press, 2000.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005.

Podkladové dokumenty pro Národní strategii udržitelného rozvoje České republiky. Praha: Centrum UK pro otázky životního prostředí, 2001.

POTŮČEK, Martin. a kol. *Putování českou budoucností*. Praha: Gutenberg, 2003.

POTŮČEK, Martin. a kol. *Jak jsme na tom. A co dál? Strategický audit ČR*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005.

POTŮČEK, Martin, ed. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006.

POTŮČEK, Martin. a kol. *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Program vlastního environmentálního hodnocení. Praha: Edice CEMC – příručka pro odborníky a vedení podniků, 1994.

Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku. Praha: Centrum pro sociální a ekonomické strategie, UK FSV, 2002.

Průvodce pro místní Agendy 21. Praha: Český ekologický ústav, 2001.

PŘÍKRYL, Jan. *Jak plánují města, obce a regiony ČR svůj rozvoj? (shrnutí dosavadního průběhu Projektu NSZM ČR)*. Praha: NSZM ČR, 2004.

REMTOVÁ, Květa. *Trvale udržitelný rozvoj a strategie ochrany životního prostředí*. Praha: MŽP, 1996.

RYNDA, Ivan. *Trvale udržitelný rozvoj, terorismus a hodnoty*. Zpravodaj STUŽ, 2001, č. 3, s. 16-23.

RYNDA, Ivan. *Přednášky pro obor Sociální a kulturní ekologie FHS UK*.

Strategie udržitelného rozvoje města Hodonína do roku 2015 a Systém strategického plánování. Hodonín: AD Vision, 2007.

STEAD, W. Edward a STEAD, Jean Garner. *Management pro malou planetu*. Praha: GplusG, 1998.

Internetové odkazy:

Národní síť Zdravých měst ČR

<http://www.nszm.cz>

Centrum pro sociální a ekonomické strategie

<http://ceses.cuni.cz/>

Rozcestník pro místní Agendu 21

<http://www.ma21.cz>

Rozcestník k čerpání fondů EU

<http://www.strukturalnifondy.cz>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

OBRÁZKY

Obrázek 1: Pyramida rozhodování

Obrázek 2: Elementy strategického myšlení

Obrázek 3: Systematický přístup (od vize k projektům)

Obrázek 4: Místní systém (Metodika NSZM ČR)

Obrázek 5: Metoda párového srovnání – určení vah (ilustrační příklad)

Obrázek 6: Struktura metody PRIOR

TABULKY

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých vrstev řízení

Tabulka 2: Principy a jejich popis pro účely prvotního testu

Tabulka 3: Principy a jejich prvky pro účely pilotní aplikace

11 SEZNAM PŘÍLOH

- I. ZÁKLADNÍ METODOLOGICKÉ POSTUPY UŽITÉ PŘI TVORBĚ KONCEPČNÍCH DOKUMENTŮ

- II.1. PRIOR - NÁSTROJ PRO VÍCEKRITERIÁLNÍ POSOUZENÍ PRIORIT - VSTUPNÍ DOTAZNÍK PRVOTNÍHO TESTU
- II.2. VÝSLEDKY PRVOTNÍHO TESTU - PRINCIPY PODLE STAVU
- II.3. VÝSLEDKY PRVOTNÍHO TESTU - PRINCIPY PODLE DŮLEŽITOSTI
- II.4. VÝSLEDKY PRVOTNÍHO TESTU - PRINCIPY PODLE NALÉHAVOSTI

- III.1. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - POPIS METODY PRIOR
- III.2. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRINCIPY PODLE STAVU
- III.3. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRINCIPY PODLE DŮLEŽITOSTI
- III.4. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRINCIPY PODLE NALÉHAVOSTI
- III.5. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - NALÉHAVOST PRINCIPŮ PODLE SKUPIN
- III.6. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRVKY PODLE POŘADÍ
- III.7. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRVKY PODLE NALÉHAVOSTI
- III.8. VÝSLEDKY PILOTNÍ APLIKACE - PRVKY PODLE NALÉHAVOSTI

- IV.1. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - POPIS METODY PRIOR
- IV.2. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - SLOŽENÍ RESPONDENTŮ
- IV.3. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - SEŘAZENO PODLE STAVU
- IV.4. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - SEŘAZENO PODLE DŮLEŽITOSTI
- IV.5. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - SEŘAZENO PODLE NALÉHAVOSTI
- IV.6. VÝSLEDKY FINÁLNÍHO OVĚŘENÍ - NALÉHAVOST PODLE PROFESÍ