

Problém kontroly a rozhodování v systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR)

SPPR je cyklickým procesem. Je v něm nutno vykonávat manažerskou funkci kontrolování zacílenou na měření a korigování původně plánovaných a právě realizovaných postupů. Protože všechny fáze SPPR jsou plánováním, je potřebné, aby jeho výstupy byly porovnávány s ohledem na určitá kritéria. Tato musí mít k dispozici zejména Rada pro plánování a řízení zdrojů, ale i ostatní manažerské subjekty SPPR na všech úrovních.

V tomto ohledu čeká všechny manažerské stupně tvořivá práce. Pokusme se metodicky nastínit, kam bychom měli směřovat činnost.

Manažerská teorie hovoří o třech základních krocích kontrolního procesu:

- ① Stanovení standardů;
- ② Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům;
- ③ Korekce odchylek od standardů a plánů.

Uvedené zásady jsou plně aplikovatelné i pro SPPR.

Jednotlivé fáze SPPR se skládají z řady dílčích postupů a procedur. Abychom mohli hodnotit, nakolik se daří je plnit, budeme k tomu potřebovat kritéria (standards), jimiž budeme schopni na patřičné manažerské úrovni změřit, zda výsledek postupu je příznivý. Identifikace odchylek od přijatého standardu bude pro management SPPR signálem pro korekční činnost.

Vrcholový management (Rada pro plánování a řízení zdrojů) může na korekci odchylek reagovat tak, že dá pokyn k přepracování plánů nebo modifikaci cílů. Odchyly mohou být i signálem k potřebě přerozdělení, resp. upřesnění povinností na manažerské úrovni nebo nutnosti školení dotyčných pracovníků.

■ Potřeba tvorby standardů

Pro SPPR bude potřebné zintenzivnit, resp. zahájit tvorbu dalších standardů. V současné době jsou určité zkušenosti např. s finančními standardy. Má-li SPPR fungovat již v „čisté“ podobě, bude nutné v rámci všech fází zahájit intenzivní práci na tvorbě všech standardů.

Ústředním problémem při jejich tvorbě je umění zvolit tzv. kritické body. Jsou to místa, která jsou limitujícími faktory plánovacích postupů jednotlivých fází. Na určení kritických bodů závisí spolehlivost kontroly všech procesů uvnitř jednotlivých fází SPPR.

Jak je tedy vytvářet? Obecně platí, že jako standardy mohou sloužit všechny úkoly, činnosti a postupy, vůči nimž je možné vyhodnocovat skutečně vykonané úkoly, činnosti a postupy.

Ve fázi plánování mohou jako standardy např. sloužit stanovené cíle a kritéria jejich plnění. V tomto smyslu bylo postupováno již v zahajovací etapě SPPR. Pro vrcholový management bude proto vždy tvořivým úkolem sestavení verifikovatelných kvalitativních nebo kvantitativních cílů.

Z hlediska dalšího zkvalitňování práce s cíli je možné se do budoucna v oblasti tvorby cílů a kritérií zaměřit na následující procedury a zásady:

- a) Stanovovat cíle tak, aby explicitně obsahovaly kritéria pro jejich měření.
- b) V případě expertních odhadů všech hodnot atributů cílů a rizik, (tj. jejich pravděpodobnosti, váhy, priority) tyto statisticky zpracovávat.

V úvodním zavádějícím cyklu SPPR bylo pracováno zejména s aritmetickým průměrem, což představuje uvažování v přesných číslech, avšak s velkou nejistotou přesnosti odhadu na rozdíl od použití číselných pásem. Výstup tohoto postupu může mít např. následující podobu: Koeficient pro riziko č. 1 má hodnotu, která se s pravděpodobností 0.5 pohybuje v rozmezí 6.32 plus (minus) x.

Ve fázi programování je možné použít např. fyzické či nákladové standardy.

Fyzické standardy jsou nepeněžními měřítky, jimiž můžeme sledovat spotřebu materiálu, poskytované služby atd. Stanovují potřebné množství (např. paliva na jednotku výkonu, počet vojáků na jednu sprchu).

Nákladové standardy (v SPPR nazývané finanční standardy) jsou peněžními měřítky, jež jsou používány k sestavování provozních výdajů. Podle nich jsou posuzovány peněžní aspekty provozních operací.

■ Kontrola jako systém zpětné vazby v SPPR

Rovněž v SPPR můžeme použít způsob kontroly jako systém zpětné vazby. Uvedený systém využívá informací zpětné vazby. Ta umožňuje zjistit odchylky od standardů. Na základě odchylek je možné realizovat korekční proces.

Nejvyšším prvkem kontroly SPPR je Rada pro plánování a řízení zdrojů. Organickou součástí jejího manažerského úsilí je proto korekční aktivita směřující k dosažení plánovaného stavu.

SPPR je utvářen na předpokladech využívání počítačového zpracování dat. Ideálním stavem je fungující SPPR na bázi informací v reálném čase. Je to takový způsob sběru, transferu a uchování dat, kdy budou dostupné informace o tom, co se děje právě tehdy, když se to děje.

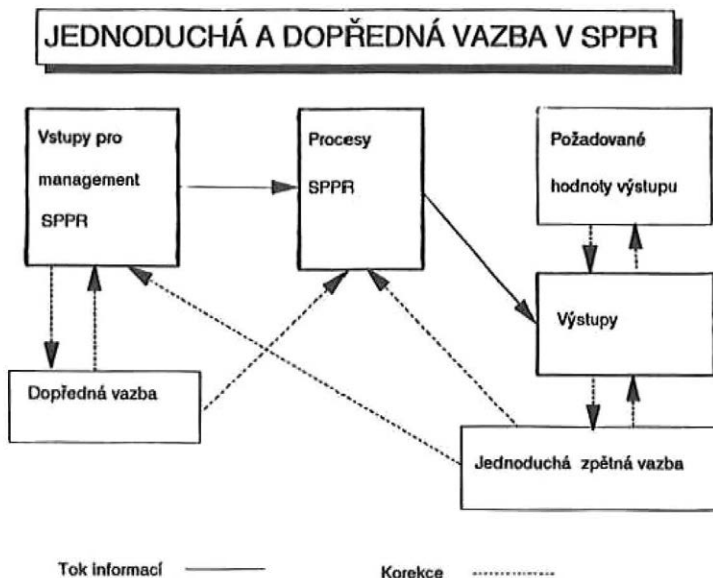
Informace v reálném čase ale ještě nejsou prostředkem kontroly v reálném čase. Proto i za předpokladu, že by vrcholový management SPPR měl tyto informace, není schopen, opomineme-li jednotlivé případy, provádět kontrolu v reálném čase.

Získané informace je totiž potřebné ještě zpracovat - např. porovnat je se standardy, stanovit odchylky a navrhnout korekce. To všechno si vyžaduje určitou dobu. Časové zpoždění je téměř bez výjimky ekonomickou ztrátou. Proto bude vhodné se na úrovni vrcholového managementu SPPR inspirovat možnostmi využití kontroly s dopřednou vazbou.

Důvod pro zavádění této formy kontrolní vazby nejlépe přiblíží následující příklad. Dejme tomu, že údaje předložené na červnové zasedání Rady pro plánování a řízení zdrojů vypovídají o stavu, který je analyzován na základě březnových údajů. V okamžiku, kdy se Rada rozhoduje, činí tak na základě historických údajů. Sociální systémy, k nimž patří i armáda, jsou dynamické, proto je potřebné najít takový systém kontroly, který by umožnil vrcholovému managementu uskutečňovat včas korekční opatření. Zpětná vazba, která je zabudována na výstupu, je pro plnění tohoto požadavku nedostačující. Proto bude vhodné v rámci SPPR se pokusit i o zavedení kontroly s dopřednou vazbou.

■ Dopředná vazba v SPPR

Z hlediska perspektivy SPPR bude potřebné vyvíjet takový systém kontrolní vazby, který umožní vrcholovému managementu s předstihem provádět potřebná korekční opatření (Viz schéma - Jednoduchá a dopředná vazba v SPPR.) Zpětná vazba, jež je zabudována na výstupu systému, není schopna náležitě tuto funkci plnit. Korekce může být plně účinná tehdy, je-li aktuální. V opačném případě je korigován minulého, a na minulosti, jak známo, nelze nic změnit. Proto je třeba vyvíjet systém kontroly s dopřednou vazbou. Je to kontrola zaměřená do budoucna.



V čem spočívá podstata kontroly s dopřednou vazbou, vynikne nejlépe na základě srovnání systémů s dopřednou a se zpětnou vazbou. (Viz schéma.)

Systémy s jednoduchou zpětnou vazbou získávají potřebné údaje měřením hodnot na výstupech a pak zpětně na vstupu zavádějí korekce s cílem dosáhnout změny ve výstupních hodnotách. Tento způsob kontroly je v podstatě uplatňován v činnosti vrcholového managementu SPPR. Dochází tak ale k tomu, že např. Rada pro plánování a řízení zdrojů se objektivně, bez svého vlastního zavinění, musí rozhodovat k určitým problémům teprve s časovým prodloužením. Oproti tomu systémy s dopřednou vazbou monitorují vstupy do procesu a zjišťují, zda odpovídají plánovaným veličinám. Systém s dopřednou vazbou obsahuje tedy vlastně zpětnou vazbu na vstupu do systému, čímž lze učinit včasné korekční opatření ještě nežli dojde k ovlivnění výstupu. Tento systém kontroly s dopřednou vazbou jsme schopni v principu vybudovat. Pro Radu pro plánování a řízení zdrojů ji může zabezpečovat Středisko pro zavádění a řízení SPPR. Disponuje (resp. lze předpokládat, že bude v dohledné době disponovat) potřebným hardwarovým a softwarovým vybavením. Podaří-li se vybudovat systém sběru dat všech proměnných týkajících se lidských, věcných a finančních zdrojů, budou získána všechna potřebná data pro dopředné rozhodování této rady.

Dopředné vazby lze vytvářet nejen na úrovni Rady pro plánování a řízení zdrojů, ale také na všech úrovních vrcholového managementu SPPR, který se zabývá managementem cílů, lidských, věcných a finančních zdrojů. Základní ideou konstituování dopředné vazby v rámci SPPR je, aby byly identifikovány a popsány vstupní proměnné a vytvořen počítačový model. Pak bude jednoduché shromáždit potřebné informace o hodnotách vstupních proměnných a stanovit jejich vliv na očekávané výstupy.

Jaký je výchozí stav pro zavádění dopředné vazby? V současné době jsou např. obsahově rozpracovány základní představy, jak realizovat systém s dopřednou vazbou v oblasti lidských zdrojů. (Autorovy představy o jeho výstavbě a fungování jsou obsaženy např. ve studii Východiska koncepce lidských zdrojů v systému plánování, programování a rozpočtování. Praha, SZŘ SPPR 1994. Materiál byl zpracován pro potřeby personálního managementu.)

Je žádoucí, aby se takový systém kontroly vytvářel ve všech podsystémech SPPR. K tomu je možné všem zainteresovaným řídicím subjektům daných podsystémů doporučit následující postup:

1. Provést důkladnou analýzu svého podsystému s důrazem na popis způsobu, jak je zabezpečena kontrolní vazba.
2. Zpracovat model svého podsystému SPPR.
3. Vyřešit způsob aktualizace modelu, tj. průběžně zjišťovat, zda vstupní proměnné a jejich vztahy odpovídají existující situaci.
4. Získávat neustále aktuální údaje o hodnotách vstupních proměnných a zabezpečovat jejich vstupy do systému.
5. Na své úrovni vyhodnocovat proměny hodnot vstupních proměnných, srovnávat je s původními plánovanými hodnotami a definovat vliv odchylek na očekávané výstupy.
6. Navrhovat z toho vyplývající změny a důsledky pro celkový systém řízení zdrojů.

Relace vstupy a výstupy jako prostředek kontroly

Základní kalkulační jednotkou je programový prvek. Cílovým stavem je taková skutečnost, kdy všechny náklady (výdaje) jsou výslovně (explicitně) vztahovány k programovému prvku. Tím bude možné na úrovni vrcholového managementu zjišťovat ekonomicko-analytickými metodami přínos každého programového prvku pro plnění obranných cílů. (Základní metodický postup i metody analýzy jsou obsaženy v práci Pátek, J.: AČR a ekonomická analýza. Praha, SZŘ SPPR 1994.)

Základní ekonomickou ideou kalkulace je myšlenka, že kalkulace vyjadřuje příčinný vztah mezi vynaloženými náklady a příslušnými výkony. V podmínkách SPPR to znamená, že budeme muset **hledat takový pohled na náklady (resp. výdaje) v rezortu obrany, aby bylo možné na každého příslušného nositele nákladů (resp. výdajů) přiřadit všechny náklady (výdaje), které souvisí s jeho výkony a nepřipisovat mu takové náklady (výdaje), které s jeho výkonem nesouvisí.**

Cesta k naplnění této obecné kalkulační zásady spočívá v přiřazení nákladů jednotlivým programovým prvkům, neboť ony jsou produkovateli výkonů na základě vstupů. Na základě kvantifikace vstupů a výstupů bude možné postihnout výkon každého programového prvku a stanovit tak relaci užitek - náklady.

Náklady (výdaje) každého programového prvku jsou stanovovány na základě kalkulačních listů podle struktury sledující rozpočtovou skladbu. (Podnětnou práci, která podává informaci o řešení tohoto problému v jiných armádách, je práce Klíma, L.: Klasifikace výdajů na obranu v mezinárodním systému strategického plánování. In: VR. 1994, č. 5, s. 37 - 50.)

Tam, kde se jedná o přímé náklady (výdaje), nevznikají s kalkulací principiální obtíže. Tvoří je všechny výdaje, které je možné přímo vyčíslit na programový prvek jako kalkulační jednotku. Jiná je ale situace s nepřímými výdaji, které nelze přímo vyčíslit na programový prvek jako kalkulovanou jednotku (např. energie v jedné kasárně, kde je více programových prvků).

Domnívám se, že zde je možné se tvůrčím způsobem inspirovat některou z metod rozpočtování režijních nákladů. K nim patří např.:

- stanovení norem (normativů) individuálním propočtem, (tj. bez přímé vazby na skutečné náklady v uplynulých obdobích),
- stanovení normativů režijních nákladů na základě skutečného průběhu v uplynulých obdobích,
- limitování nákladů, tj. stanovení horní meze přípustnosti nákladů podle určitého záměru (úkolů), nebo výjimečně i dolního limitu, propočet podle zdůvodněného budoucího vývoje.

Uvedené metody jsou dostatečně podrobně popsány v odborné literatuře. (Viz např. Schroll, R. - Soukupová, B. a kol.: Kontrola nákladů a kalkulace v přemysle. Bratislava, SNP 1992.)

■ Nerozpočtové kontrolní prostředky

SPPR je systémem (zjednodušeně řečeno), který řídí a kontroluje korunu. Mimo to může využívat i jiné prostředky. Patří k nim zejména statistické údaje a speciální zprávy a analýzy. Měly by se stávat základními podkladovými materiály pro jednání Rady pro plánování a řízení zdrojů v případech rozhodování o důležitých otázkách.

Problém rozhodování v SPPR

Ve všech fázích SPPR stojí jeho management před problémy rozhodování. Práce se zdroji vyžaduje neustálý proces rozhodování. Každý manažer, ve snaze dosáhnout cíle, se ze svého hlediska usiluje chovat racionálně. Zpravidla jen ojedinele je ale schopen se chovat dokonale racionálně. Je tomu tak z toho důvodu, že se musí rozhodovat v neurčitých podmínkách. Rozhodování je proto spjato s neurčitostí. Management SPPR musí tudíž počítat s neúplnou informací, časovým faktorem a neurčitostí.

Jak tedy postupovat za těchto podmínek?

1. Je třeba stanovit cíle činnosti, o níž se rozhodujeme.
2. Zároveň se stanovením cílů definujeme podmínky, předpoklady a prostředky k dosažení cílů.
3. Stanovíme podmínky neurčitosti a rizika spjatá s volbou jednotlivých alternativ. K tomu můžeme využít různé metody pro zdokonalení rozhodování v podmínkách běžné neurčitosti (např. analýzu rizika, rozhodovací strom, teorii preferencí).
4. Vyhledáváme alternativy řešení.

V procesech SPPR existují různé možnosti a postupy řešení. Tím mají z manažerského hlediska tyto procesy charakter rozhodování.

Atributem efektivního rozhodování je jeho racionalita. Jinak řečeno, v procesech SPPR budeme hledat alternativní možnosti jak dosahovat vytyčených cílů. Není to manažersky jednoduché. Tak jako všechny řídicí subjekty, tak i manažeři SPPR se musí smířit s „omezeními racionality“. Jinak řečeno, racionalita našeho rozhodování je ohraničena omezenými informacemi, časem a neurčitostí budoucích podmínek. (Zájemcům o hlubší studium tohoto problému lze doporučit špičkové práce G. Bachelarda. V podmínkách na rezort obrany ji řeší i kandidátská dizertační práce Ing. J. Pátka.)

Jestliže nenacházíme více jak jednu možnost řešení, nelze porovnat náklady či užitek a prakticky není možné alternativně rozhodovat.

5. Vybereme optimální alternativu.

Alternativy lze vybírat na základě řady kvantitativních (marginální analýza, analýza užítu a nákladů atd.) i kvalitativních metod.

Při posuzování alternativ jsou používány kvantitativní a kvalitativní faktory. Kvantitativní faktory je možné měřit pomocí numerických veličin (např. náklady).

Kvalitativní faktory, nazývané také v odborné literatuře i jako neměřitelné faktory, jsou takové, jež je problematické numerizovat. Setkáme se s nimi např. v personálním managementu při analýze sociálního klimatu. Aby bylo možné porovnávat i kvalitativní faktory, musíme tyto faktory identifikovat a přiřadit jim náležitou přiměřenou veličinu. Není-li to možné, použijeme některou z metod ohodnocující jejich významovost z hlediska pravděpodobného účinku kvantitativního faktoru.

V naší odborné literatuře v aplikaci na vojenské systémy řeší některé uvedené problémy fundované práce R. Smolka a J. Pátka. (Viz např. Smolík, R.: Náklady vojenských produkčních systémů. Praha, IEAR 1992. Pátek, J.: AČR a ekonomická analýza. Praha, SZŘ SPPR 1994. Matematický model k měření nákladovosti transformace vojenského školství od uvedených autorů, atd.) Obě publikace zároveň obsahují seznam literatury k dané problematice.

■ Základní přístupy výběru alternativ

Vrcholový management může při výběru alternativ využívat tři základní přístupy: zkušenostní, experimentální a výzkumně analytický.

Zkušenostní přístup je založen na využití kladných i negativních poznatků z předchozí analogické činnosti. Využití tohoto přístupu má nepochybně své místo v SPPR, avšak má svá omezení. Netáče se např. po skutečných příčinách omylů a negativních poznatků. Experimentální přístup je založen na takovém rozhodování, kdy jsou alternativy experimentálně vyzkoušeny a sledovány. Výzkumně analytický přístup obsahuje neefektivnější rozhodovací techniky. Lze ho také pro SPPR považovat za aplikačně nejvhodnější. Uvedené přístupy jsou bohatě popsány v dostupné literatuře a lze je snadno tvořivě aplikovat na všech organizačních úrovních SPPR.

■ Rozhodování v podmínkách neurčitosti

Za jeden ze stěžejních problémů týkajících se postupného osvojování si všech potřebných metod při rozhodování, je naučit se rozhodovat v podmínkách neurčitosti a rizika. Procesy SPPR jsou natolik složité, že se v nich jen v malé míře setkáváme s určitostí při rozhodování. Spíše se setkáváme s neurčitostí při rozhodování. Máme omezené informace, pracujeme v proměnlivých podmínkách. Jsme proto nuceni se rozhodovat v podmínkách neurčitosti.

Pro rozhodování v podmínkách neurčitosti je možné využít některé z četných metod. Za nejvhodnější pro využití v SPPR považují analýzu rizika a rozhodovací strom.

Analýzu rizika je možné např. využívat jako doplňující metodu nákladově uživatelské analýzy - CBA (Viz Pátek, J.: C.d.) při posuzování alternativ jednotlivých projektů. Rada pro plánování a řízení zdrojů by měla znát velikost, charakter a důsledky rizika, které je spojeno s volbou postupu dané alternativy.

Na vrcholové úrovni SPPR je možné použít i rozhodovací strom, kdy jsou ve formě větvení stromu zachycovány okamžiky rozhodování, uzly větvení a pravděpodobnosti přiřazené alternativním postupům. Také v tomto případě bude pro Radu cenné, bude-li se moci rozhodovat se znalostí pravděpodobnosti rozhodnutí.

Současně s tím lze za perspektivní úkol pro vrcholový management zdrojů považovat osvojení si potřebných metod hodnotících významnost rozhodnutí. Rada se musí nejen správně rozhodovat, ale měla by rozhodnutí provádět tehdy, aby bylo ekonomicky optimální. Na základě významnosti rozhodnutí lze pak jednotlivé rozhodovací alternativy seřadit v podobě priorit.

Kritéria hodnocení významnosti rozhodnutí mohou být různá - relace vstupu/výstupy, důležitost rozhodnutí z hlediska jeho důsledků atd.

■ Možnosti využití matice TOWS v SPPR

SPPR je takovým systémem, který vyžaduje alternativní postupy všech plánovacích procesů a adekvátní situační rozhodování. V současné době jsou v manažerské teorii vypracovány moderní procedury, jak v procesu plánování zabezpečit alternativnost rozhodování. Jedním z nich je matice TOWS. V upravené podobě může být následující (viz obr. - Plánovací varianty v matici TOWS):

FAKTORY OBRANY V MATICI TOWS

Vnitřní faktory Vnější faktory	Vnitřní síly a prostředky (S)	Vnitřní slabosti obrany (W) týkající se pole S
Vnější příležitosti (O) (ekonomické, politické, koaliční,...)	SO strategie Maxí - maxí	WO strategie Miní - miní
Vnější hrozby (T) (rizika, nebezpečí)	ST strategie Maxí - miní	WT strategie Miní - miní

Obr.

Matice je vyvinuta pro strategické plánování tržních aktivit firmy, lze ji ale tvořivě implementovat i do podmínek SPPR.

V SPPR se může pro vrcholový management SPPR stát vhodným nástrojem pro analýzu situace. Představuje totiž koncepční rámec pro systematickou analýzu umožňující porovnat vnější hrozby (nebezpečí, rizika) a vnější příležitosti pro obra-

nu s vnitřními možnostmi (silami, prostředky, obrannými zdroji) v jejich krajních polohách. Výsledkem takového přístupu by bylo zpracování čtyř základních výchozích plánovacích variant, což by značně rozšířilo rozhodovací a predikční schopnosti vrcholového managementu SPPR.

Matice TOWS identifikuje silné i slabé stránky obranných zdrojů, které jsou označeny jako vnitřní faktory obrany. Zároveň definuje vnější obranné faktory. Pro hrozby používá označení „T“, pro příležitosti „O“, pro slabosti „W“ a pro síly, prostředky a obranné zdroje „S“. Výsledkem je koncipování čtyř základních situačních variant, kdy se bude Rada pro plánování a řízení zdrojů při rozhodovacích procesech setkávat se situacemi, které budou předpokládat možné stavy vnějšího prostředí (rizika, příležitosti pro obranu) a vnitřních možností pro obranu.

Z hlediska zabezpečení obrany země je optimální varianta SO. Existují příznivé vnější příležitosti pro obranu (např. nízká váha a pravděpodobnost rizik, koaliční zabezpečení obrany) a jsou vyčleněny obranné zdroje zajišťující eliminaci rizik.

Kritická je oproti tomu varianta ST, kdy vnější hrozby jsou maximální a obranné zdroje minimální.

Úlohou vrcholového managementu SPPR by měla být neustálá aktualizace matice variant a v součinnosti se systémem strategického plánování upozorňovat na možné důsledky Parlament ČR a vládu.

Takto předložený návrh matice TOWS zachycuje situaci v určitém okamžiku. Pochopitelně, že vnější i vnitřní uvažované prostředí je dynamické. Některé faktory se mohou více či méně intenzivně měnit v závislosti na čase. Proto je možné zpracovat pro různé časové okamžiky řadu matic v uvažovaném časovém okamžiku $T_1 \dots T_n$.

■ Tvořivost v rozhodovacích procesech SPPR

Studium tohoto systému v jiných zemích dostatečně ukazuje, že management zdrojů předpokládá iniciativu, samostatnost a tvořivost. Platí to i v našich podmínkách. Zvláště vysoké nároky na tvořivost v rozhodovacích procesech jsou kladeny na Radu pro plánování a řízení zdrojů a ostatní složky vrcholového managementu SPPR.

Na podporu tvořivosti jsou vyvinuty četné techniky. Z nich z hlediska možné implementace do podmínek našeho managementu považují dvě známé skupinové techniky - brainstorming a Gordonovu techniku.

Brainstorming je možné používat jako jednu z metod, kdy některý z orgánů vrcholového managementu (může jím být i Rada pro plánování a řízení zdrojů) bude projednávat nějaký nestandardní problém, jehož řešení spočívá v nalezení neobvyklých způsobů řešení. Budeme-li v tomto případě aplikovat brainstormingovou metodu, pak je žádoucí, aby na brainstormingovém sezení docházelo k co největšímu generování nových nápadů. Za brainstormingové zasedání lze vyhlásit i zasedání (část zasedání) Rady pro plánování a řízení zdrojů. Ukažme si na tomto případě zásady a postup, jak lze tuto metodu aplikovat.

Předně je nutno dodržovat následující pravidla:

1. Žádný nápad nesmí být kritizován, přestože se na první pohled jeví excesní. Tím se budeme bránit tomu, aby byly preferovány tradiční postupy řešení problému, resp. prosazovány předpojatosti.
2. Diskutující formulují své myšlenky pregnantně a stručně. Z časového hlediska trvá každé vystoupení přibližně 3 - 5 minut. Diskuze je usměrňována pouze tematicky.
3. Řídící diskuze (resp. předseda Rady) se počas rozpravy prozatím k problému nevyslovují. Mohlo by dojít k ovlivnění diskuze.
4. Každý nápad je zaregistrován.
5. Je možné rozvíjet nápady ostatních.

Na základě takto vedené diskuze se získá inventář jednotlivých nápadů, které se nakonec vyhodnotí. Kladem je, že se rychle získají názory na řešené problémy.

Při vyhodnocování lze postupovat dvojím způsobem. V prvním případě lze použít skupinové vyhodnocení (v našem zvoleném případě přímo členy Rady). Tento přístup se jeví být vhodným v tom, že Rada většinou rozhoduje o takových problémech, kdy jsou potřebné informace ke správnému rozhodování rozptýleny mezi jednotlivými členy Rady. Jednotliví členové Rady tak mohou získat bezprostředně potřebné informace ke svému rozhodování od svých informovaných kolegů.

V druhém případě je možné provést individuální vyhodnocení (existuje mnoho různých forem) a pak je následně projednat v Radě. Sociopsychologické výzkumy totiž ukazují, že někteří jednotlivci jsou schopni vyšší efektivity výkonu při práci mimo skupinu. Proto je možné tuto variantu vyhodnocování nápadů bez problémů využít na těch pracovištích vrcholového managementu SPPR, která mají organizačně stálý charakter.

Vhodně aplikovatelnou metodou, kterou je možné rovněž využít v SPPR, je Gordonova metoda, resp. synektika. Při aplikaci Gordonovy techniky je postupováno tak, že jsou vybráni jednotliví členové týmu takovým způsobem, aby byli schopni se zabývat celým problémem komplexně, tj. z hlediska celého úseku (rezortu, organizace).

Jak se postupuje? Je stanoven vedoucí diskuze, který zpravidla jako jediný zná celou problematiku nastoleného úkolu. Vede ji tak, aby problém byl analyzován ze všech aspektů. Usměrněním diskuze se interakcí jednotlivých názorů dospívá k postupnému řešení problému.

Uvedené skupinové techniky však mají ve své silné stránce - skupinovém posouzení problému - své zranitelné místo. Obzvláště v podmínkách armádní organizace, kde ještě stále často platí, že nadřízený má vždy pravdu. Zároveň u některých lidí vzniká obava, aby se svým názorem nezesměšlili. V neposlední řadě skupinové posouzení problému ve snaze co nejrychleji nalézt řešení, může vést k opomenutí relevantních faktů.

* * *

Článek je pokusem o zamýšlení nad aktuálními manažerskými problémy SPPR. Částečně zůstává tázáním se na nastolené otázky. Otázky, jak hovoří M. Heidegger, jsou cesty k odpovědi. V tom také spatřuji smysl této úvahy.