

Podplukovník Ing. Radek Dubec

Rozhodování a plánování v rezortu MO

(Dlouhodobý horizont)

Rozhodování představuje jednu ze základních aktivit manažerů v každé společnosti. Rozhodování je chápáno jako základ a samotné jádro řízení. Rozhodování je nedílnou složkou všech manažerských funkcí. Nejvýznamnější realizace rozhodování spočívá v plánování. Plánování a plánovací procesy jsou založeny na podstatě rozhodovacích procesů. Plánování na nejvyšších úrovních, tedy strategické plánování, ovlivňuje nejvýznamněji samotnou efektivitu, hospodárnost a účelnost organizací. Rozhodování této úrovně zásadním způsobem pak ovlivňuje samotnou kvalitu a dosažený výsledek organizace či společnosti, případně může být hlavní příčinou neúspěchu, nebo slabé výkonnosti, efektivnosti a nízké hospodárnosti dané organizace v dlouhodobém horizontu.

Význam rozhodování je v současné době úzce propojen a provázán s výší zdrojů, které jsou k danému procesu vázány a o kterých se rozhoduje. Při manažerském rozhodování především na strategické úrovni jde o kombinaci vědy a umění se rozhodovat, které se na této úrovni s tak rozsáhlou měrou složitosti a nestrukturovanosti jen stěží obejdou bez podpůrných nástrojů, jakými jsou metody na podporu rozhodování.

Proces plánování, a s tím spojený proces rozhodování v rezortu MO bezesporu patří k procesům vrcholného řízení (strategického) kde složitost, nestrukturovanost problémů, míra rizika a nejistoty dosahuje vysokého procenta. Je tedy zcela jednoznačné, že plánovací procesy a rozhodování v rezortu MO jsou charakterizovány značným počtem faktorů ovlivňujících řešení daných problémů, jsou dány nahodilostí změn vyplývajících z vnějšího prostředí, existencí značného počtu kritérií pro hodnocení, z nichž je velké množství kvalitativní povahy a je značně obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí. V takto definovaných, strukturovaných a složitých procesech není možné dospět ke správnému rozhodnutí nebo vypracování správného postupu či strategii bez metod, které systémově z různých úhlů pohledu v různých fázích rozhodovacího procesu zabezpečí úplné a po všech stránkách dostatečné pochopení rozhodovacího procesu, umožní analýzu všech rozhodujících oblastí a vytyčí správný směr a způsob naplnění a vyřešení daného rozhodovacího problému, který v konečné fázi povede ke správnému strategickému rozhodnutí.

Proces plánování v rezortu MO je v současné době vymezen a strukturován v rozkaze ministra obrany č. 33/2004, Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO. V tomto dokumentu je podrobně zpracována forma, struktura a obsah dokumentů a formy plánování uplatňované v rezortu Ministerstva obrany. V dokumentu nejsou zcela rozpracovány a rozebrány metody a postupy, které je vhodné používat při tak rozsáhlých procesech plánování a rozhodování, jakým bezesporu dlouhodobé plánování v tak velké organizaci jako rezort Ministerstva obrany je.

1. Stav plánování činnosti a rozvoje rezortu MO

Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany a nastavení jeho struktury a obsahu bylo více méně popsáno a uvedeno do praxe vydáním rozkazu ministra

obranu číslo 33 ze dne 29. října 2004. Tímto rozkazem byl do praxe uveden současný způsob plánování činnosti a rozvoje. Velkým přínosem tohoto dokumentu bylo rozdělení systému plánování v rezortu MO provedené v souladu s moderními manažerskými přístupy a s teorií managementu.

Plánování bylo rozčleněno na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování, realizované v rezortu MO plánovacími dokumenty, kterými jsou „Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO“ (jako dlouhodobý plánovací dokument), „Směrnice pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO“ a „Střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu MO“ (jako střednědobé plánovací dokumenty), „Plán činnosti rezortu MO na rok“ a „Plán činnosti organizačního celku na rok“ (jako krátkodobé plánovací dokumenty).

Pokud se zaměříme na popis postupu tvorby dlouhodobého výhledu, musíme si uvědomit, že tento plánovací dokument je nutné chápat jako základní, výchozí a určující předpoklad pro stanovení budoucí vize a popis cesty jak tohoto stavu dosáhnout. Tím se dostaneme do značných nejasností, neboť rozkaz MO č. 33 popisuje dlouhodobý výhled jako dokument, který charakterizuje obecnou vizi rozvoje rezortu MO v časovém horizontu 15-20 let, ale již ve svém obsahu neřeší cestu, jak této vize dosáhnout. Podle teorie managementu ovšem musí po vizi následovat strategie, tedy popis způsobu naplnění této cesty. Vzhledem k tomu, že dokument dlouhodobý výhled je jediným plánovacím dokumentem dlouhodobého charakteru, a tudíž na něj nenavazuje žádná dlouhodobá strategie rozvoje, je jasné, že v chápání obsahu a formy tohoto dokumentu je chybějící článek systému dlouhodobého plánování.

Dalším faktorem, který je nutné zmínit, je i to, že dlouhodobé plánování v rezortu MO je nutné chápat jako strategické plánování tak, jak jej teorie managementu definuje. Ujasnění si obsahu a struktury dlouhodobého strategického plánování v rezortu obrany je základním vstupem pro tvorbu tak zásadních dokumentů, jakými bezesporu dlouhodobá vize a strategie rozvoje jsou.

Dlouhodobé strategické plánování je základním a výchozím bodem celého systému plánování a případné chyby ve stanovení a popsání vize a strategie rozvoje mohou být příčinou chybného rozhodování v návazných rozhodovacích procesech, a především mohou být příčinou chybného alokování veřejných zdrojů v ústředních orgánech státní správy, kterým Ministerstvo obrany je.

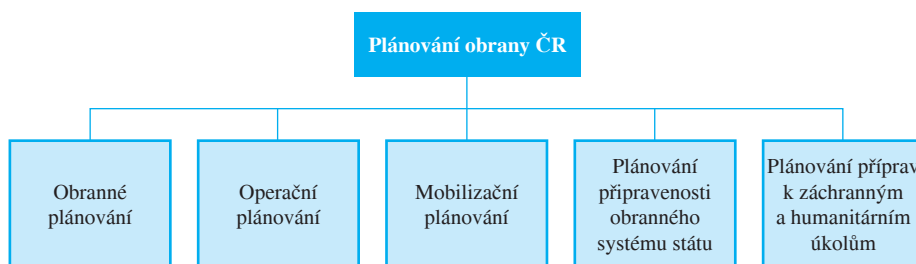
2. Vymezení základních pojmů

Systém plánování obrany v rezortu MO je vymezen zákonem č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky. V rezortu MO je v souladu s uvedeným zákonem č. 222/1999 Sb. chápán systém plánování obrany jako soubor pěti plánovacích disciplín:

1. **Obranné plánování** ve kterém se jedná se o plánovací proces, jehož cílem je zajistit vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů. V rezortu MO plánování činnosti a rozvoje zahrnuje průřezově veškeré aktivity rezortu v plánovacím období.
2. **Operační plánování**, které je plánovacím procesem, jehož cílem je stanovit použití ozbrojených sil v předem připravených modelových situacích nebo v reakci na konkrétní krizovou situaci.

3. **Mobilizační plánování**, které je plánovacím procesem zaměřeným na mobilizační opatření, jehož cílem je zajistit nejen vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů.
4. **Plánování připravenosti obranného systému státu**, které je souborem plánovacích opatření pro zajištění vnitřní a vnější bezpečnosti, obranu a ochranu občanů a státu.
5. **Plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů** je chápáno jako plánovací proces zaměřený na přípravu k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů, jehož cílem je zajistit vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů v oblasti provádění záchranných prací a k plnění humanitárních úkolů.

Plánovací disciplíny systému plánování obrany jsou znázorněny na obr. 1.



Obr. 1: Plánovací disciplíny systému plánování obrany
(Grasseová a kol. *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO*, 2007, s. 8)

Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO je dle RMO č. 33/2004 proces zjišťování, zpracovávání a využívání informací k identifikaci, popisu a analýze výchozí situace, odhadu a ocenění možností dosažení stanovených cílů rozvoje rezortu MO, stanovení úkolů nezbytných k dosažení těchto cílů, jejich vazeb a stanovení počtu osob a věcných a finančních prostředků potřebných pro jejich splnění.

Základní plánovací dokumenty podle RMO č. 33/2004 Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO jsou:

- Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 15-20 let,
- Směrnice pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 6 let,
- Střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 6 let,
- Plán činnosti rezortu MO na rok,
- Plán činnosti organizačního celku rezortu MO.

Regulátory řízení pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO

Regulátory řízení, které jsou východiskem pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO, lze rozdělit do tří kategorií:

- obecně platné právní normy,
- strategické dokumenty,

- vnitřní předpisy (pojem interní normativní akt, ve zkratce INA, byl RMO č. 29/2009 odstraněn a nahrazen pojmem „vnitřní předpis“).

Obecně platné právní normy

1. Ústavní zákony

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., *Ústava České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *o bezpečnosti České republiky*, ve znění ústavního zákona č. 300/2000 Sb.

2. Zákony

- Zákon č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších předpisů (tzv. kompetenční zákon).
- Zákon č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky*, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.
- Zákon č. 224/1999 Sb., *kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o ozbrojených silách České republiky a zákona o zajišťování obrany České republiky*.
- Zákon č. 310/1999 Sb., *o pobytu ozbrojených sil jiných států na území České republiky*.
- Zákon č. 219/2000 Sb., *o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích*.
- Zákon č. 124/1992 Sb., *o Vojenské policii*, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 174/2003 Sb., *o převodu některého nepotřebného vojenského majetku*.
- Zákon č. 289/2005 Sb., *o Vojenském zpravodajství ve znění pozdějších předpisů*.
- Zákon č. 585/2004 Sb., *o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)*, ve znění zákona č. 112/2006 Sb. a zákona č. 318/2006 Sb.

Strategické dokumenty

Mezi strategické dokumenty, které mají přímý vliv na zpracování Dlouhodobého výhledu a dále pak na ostatní procesy plánování činnosti a rozvoje rezortu MO, patří:

- Politická směrnice NATO,
- **Strategická koncepce NATO** – je hlavním vstupním dokumentem pro zpracování dlouhodobého výhledu,
- Souhrnná politická směrnice NATO,
- Bezpečnostní strategie České republiky. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2004, 28 s. ISBN 80-86354-45-9/MZV ČR,
- *Usnesení vlády č. 907/2008*. Vojenská strategie České republiky Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2008, 9 s. ISBN 978-80-7278-483-75,
- *Usnesení vlády č. 640/2007* Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky,
- tzv. reformní rozkazy MO: RMO č. 49/2002 Realizace pilotních projektů v rezortu Ministerstva obrany, RMO č. 50/2002 Redukce a zánik vojenských posádek

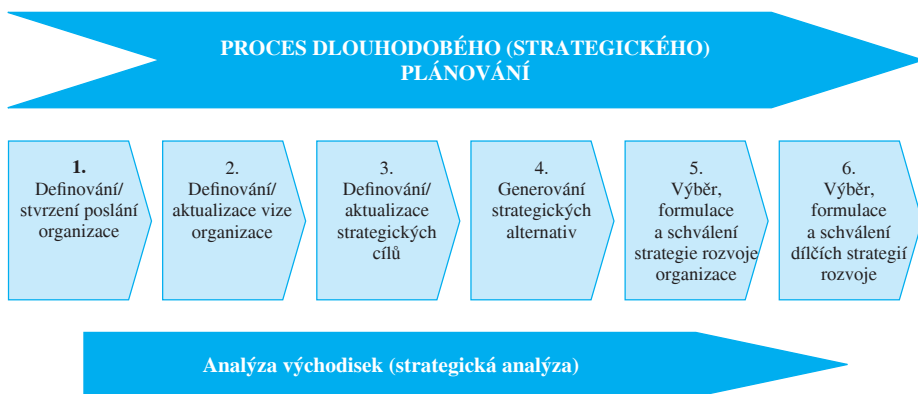
a zmírnění jejich dopadů na zaměstnance v rezortu MO, obce a regiony a RMO č. 54/2002 Slib a Kodex etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolně).

Vnitřní předpisy (bývalé INA)

- rozkaz MO č. 33/2004 *Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*,
- organizační a metodické pokyny vydávané pro zpracování jednotlivých plánovacích dokumentů.

3. Průběh procesu dlouhodobého (strategického) plánování

Průběh procesu dlouhodobého (strategického) plánování je uveden na obr. 2. V zásadě lze říci, že není podstatné, zda daná organizace veřejného sektoru vytvoří jeden dokument s názvem strategický plán rozvoje (případně obdobou tohoto názvu) nebo v rámci tohoto procesu vytvoří několik strategických dokumentů, jako např. vize organizace, strategické cíle organizace, strategie rozvoje organizace a dílčí strategie rozvoje, případně dokumenty v nějaké kombinaci – vize a strategické cíle organizace, atd. Nicméně názvy dokumentů lze pokládat za nepodstatné. Za nejdůležitější lze považovat vazbu dlouhodobého plánování na provázání zdrojů, procesů, projektů, programů se strategií organizace, respektive stanovenými strategickými cíli. Dalším významným vlivem na strategii organizace je zabezpečení podpory politické reprezentace, top managementu organizace, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.



Obr. 2: Průběh (činnosti) procesu strategického plánování
(Grasseová, M., Dubec, R., Horák R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 2008, s. 17)

Proces dlouhodobého (strategického) plánování v podmínkách rezortu MO lze jednoznačně charakterizovat jako rozvojové strategické plánování, které má své zdroje, regulátory řízení a politické zadání a mezinárodní závazky, ke kterým se ČR přihlásila, ať již v rámci mezinárodní organizace nebo samostatně. Základními vstupy do každého dlouhodobého (strategického) plánování jsou lidé – materiál – finance – informace a čas. Ne všechny zdroje jsou pro organizaci omezeny, a tak se v plánech uvádějí především ty, které jsou limitující. V podmínkách rezortu obrany to mohou být finanční, lidské a materiální zdroje.

U dlouhodobého plánu strategického charakteru, jakým „Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO“ je, má rezort malé zkušenosti. Je nutné co nejpřesnější určení zdrojů nutných pro realizaci takového plánu, dále dostatek informací, ze kterých lze predikovat nároky na zdroje budoucí. Veškeré zdroje pak musí být celkově v souladu s posláním organizace.

Regulátory řízení v podmínkách rezortu Ministerstva obrany byly popsány v části 1. Obecně je můžeme charakterizovat jako základní právní předpisy, normy, vnitřní předpisy, kterými se řídí realizace daného procesu, v našem případě dlouhodobého strategického plánování. Tyto regulátory jsou nejenom základním vstupem pro posláním, ale promítají se do všech jednotlivých vstupů, výstupů a samotného procesu tvorby dlouhodobého strategického plánu.

Politické zadání a mezinárodní závazky je nutné si podrobně ujasnit. Do této kategorie dokumentů patří především: Bezpečnostní strategie ČR, Vojenská strategie ČR, Politická směrnice NATO, Strategická koncepce NATO, Souhrnná politická směrnice NATO a Usnesení vlády č. 640/2007 Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. Termíny i dokumenty „bezpečnostní strategie“ a „vojenská strategie“ jsou v některých případech chybně chápány a zaměňovány se strategií rozvoje, která je tvořena v rámci dlouhodobého strategického plánování.

Je nutné si uvědomit, že **Bezpečnostní strategie ČR a Vojenská strategie ČR** nemají se strategickým dlouhodobým plánováním nic společného. Tyto dokumenty je nutné chápat jako **základní politicko-vojenské zadání**, které není rezortního charakteru, ale naopak má charakter vládní. Tyto dokumenty schvaluje vláda. Dále je nutné si uvědomit, že tyto dokumenty nemají charakter zákonné normy, neboť neprocházejí legislativní procedurou a nejsou schváleny Parlamentem ČR. Jsou to tedy politicko-vojenské dokumenty vládního charakteru s nadrezortní působností, tedy základní politické zadání, ze kterého se vychází při procesu dlouhodobého strategického plánování a tvorbě základních plánovacích dokumentů, kterými jsou vize a strategie rozvoje.

Analýza současného a prognóza budoucího bezpečnostního prostředí je determinována především existencí hrozeb (vyhodnocení rizik) a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno převážně na aspekty politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Takovou analýzu provádíme pomocí metody PESTLE analýzy (název je odvozen od počátečních písmen oblastí analýzy). Dále může být sledováno vnější prostředí i z hlediska demografického vývoje, geografických a historických faktorů sledovaného objektu, případně další nezbytné faktory pro stanovení hodnocení vnějšího prostředí.

Tato analýza je pro každý proces dlouhodobého (strategického) plánování výchozím bodem. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních faktorů strategického řízení je schopnost pracovat s nejistotou, je nutné si uvědomit, že v podmínkách rezortu MO se při hodnocení vnějšího prostředí musí vycházet z jeho základní charakteristiky, tedy jeho značné dynamiky. V takovémto prostředí lze při prognóze budoucího prostředí používat historických dat a extrapolace pouze omezeně. Pro dynamické prostředí jsou vhodné postupy s využitím od skupin metod intuitivních, až po skupinu metod specificky strukturovaných, jako je metoda tvorby scénářů.

Prvním úkonem procesu analýzy tedy bude vyhodnocení základních faktorů prostředí, což je politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně kulturních faktorů, technologický vývoj, ekologické faktory

vývoje a právní prostředí. Základní informace, které získáme pomocí této metody, pak můžeme využít při tvorbě specifických scénářů vývoje vnějšího okolí (metody tvorby scénářů), která je jednou ze základních prognostických metod. Pomocí seskupování klíčových a řídících vlivů vytváříme jednotlivé varianty budoucího vývoje. Výsledkem pak je omezený počet logicky konzistentních, ale rozdílných scénářů, které mohou být vzájemně srovnávány. Výsledné scénáře vyjadřují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do vize a do procesu tvorby rozvojové strategie.

Vnitřní analýza organizace a revize požadavků na zdroje je po analýze vnějšího prostředí druhou částí strategické analýzy. Tvorba strategie rozvoje je závislá kromě vnějšího prostředí i na faktorech, které jsou dány možnostmi samotné organizace. Strategické možnosti rezortu jsou určeny vnitřními zdroji, schopností provádět a realizovat dané záměry a celkovou vyvážeností jednotlivých vnitřních složek. Důležitost strategické analýzy, vnitřních možností organizace, spočívá především v určení, zda zdroje a potenciál organizace odpovídají prostředí působení dané organizace. Prvním úkonem je provedení prověření zdrojů organizace. V této analýze posuzujeme jakým způsobem je možné tyto zdroje využívat. Pro analýzu vnitřního prostředí lze využít metodu finanční analýzy, VRIO a benchmarkingu.

K základním metodám analýzy patří použití metody auditu zdrojů a analýza hodnotového řetězce, která systematickým způsobem určuje vnitřní schopnosti organizace ve všech jeho souvislostech. V podmínkách rezortu Ministerstva obrany to znamená, že při přechodu od auditu zdrojů k posouzení schopností je nutné identifikovat, které aktivity přispívají u rezortu k získávání vyšších schopností (především operačních schopností).

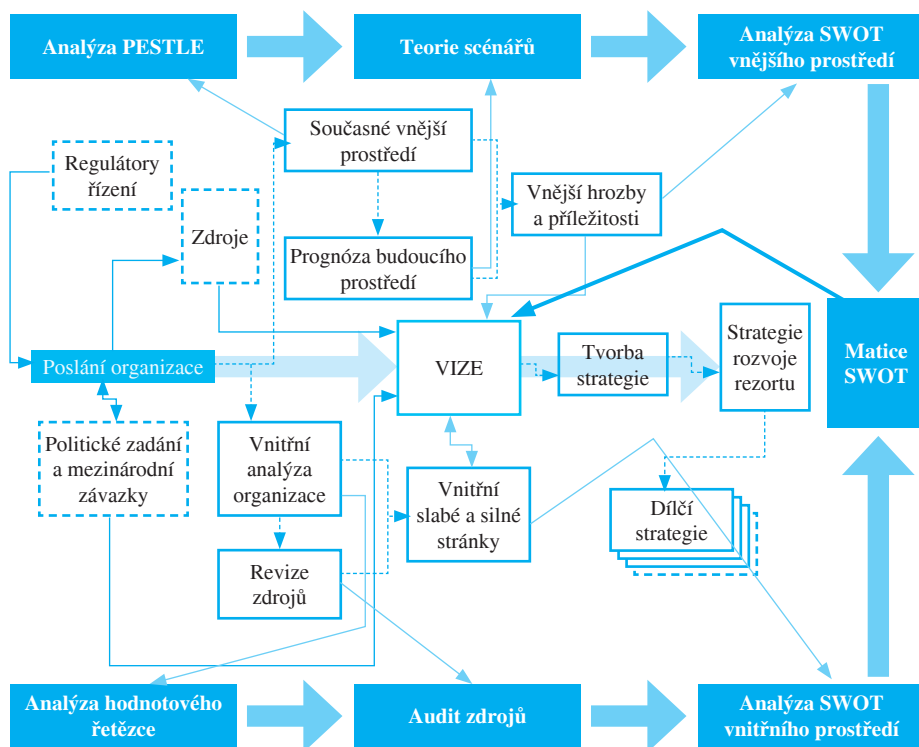
Základním východiskem pro provedení této analýzy je identifikace a popis všech procesů, které organizace provádí a jejich rozklad až do úrovně jednotlivých činností. Tyto procesy pak chápeme podle významu jako klíčové, řídící a podpůrné. Každý proces, pak může být podroben analýze, při které je možné nalézt chyby procesů, nedostatečné nebo nadhodnocené zdroje, vstupy a výstupy jednotlivých činností a jejich „nadhodnota“ (v podmínkách rezortu MO vstup a proti němu získané schopnosti). Provedení takovéto analýzy nám zabezpečí využití přístupů procesního řízení.

Vnější hrozby (rizika) a příležitosti, vnitřní slabé a silné stránky jsou výsledným souhrnem všech provedených analýz, a zároveň předpokladem provedení celkové analýzy SWOT, která je nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících závěrů, viz obr. 3.

Analýza SWOT umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální hrozby (rizika) a příležitosti vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace, jež jsou výstupem předchozích analýz. Za silné stránky organizace jsou považovány takové podmínky, které umožní v budoucnu získat převahu ve schopnostech organizace. Mezi tyto aktiva je možné zařadit finanční zdroje, rychlá a přehledná alokace finančních prostředků, organizační struktura a odborné složení, vhodná infrastruktura, prováděný výzkum a vývoj a přístup k novým technologiím a v neposlední řadě úroveň a znalosti managementu.

Za slabé stránky organizace je možné považovat takové podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti, absence zdrojů, chybná alokace finančních prostředků vzhledem k jednotlivým rozvojovým projektům, nízké *know how* organizace, přílišná diferenciaci organizace s nejasnými kompetencemi a podobně. Popis těchto silných a slabých stránek získáme ze závěrů auditu zdrojů a analýzy hodnotového řetězce. Příležitostmi můžeme chápat současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo budoucím schopnostem organizace.

Proces strategického plánování a procesu tvorby analýz při zpracování vize rozvoje



Obr. 3: Proces strategického plánování ve vazbě na provedení analýz a tvorbu vize a strategie rozvoje

Základní premisou pro příležitosti je, že nesmějí být chápány pouze ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Hrozby (rizika) jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím schopnostem organizace. To znamená, že organizace nevlastní technologie, *know how*, nebo nemá získané takové schopnosti, kterými by těmto hrozbám byla schopna čelit a plnit tak své poslání.

Výčet všech těchto faktorů (které jsme získali pomocí analýzy PESTLE a tvorby scénářů) a jejich zobrazení v matici SWOT, dá ucelený přehled o organizaci se všemi jejími faktory. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, nám rozkrývají priority rozvoje organizace v daném plánovacím horizontu. Vize rozvoje a strategie rozvoje každé organizace, která zachovává nebo zvyšuje a zlepšuje svoje schopnosti, se pomocí vytyčených priorit snaží neutralizovat hrozby (rizika) očekávané z vnějšího prostředí, maximálně využívat budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Výsledky a závěry strategické analýzy prováděné v rámci dlouhodobého strategického plánování jsou podkladem pro formulaci **vize** a **strategie rozvoje (dlouhodobého plánu)**. Tato formulace by se měla skládat ze dvou částí. Jak již bylo uvedeno v bodě 1, v první části by měl být popis budoucího stavu organizace a v druhé části by měl být charakterizován systém cílů směřujících k naplnění vize, strategie rozvoje a strategických cílů.

Závěr

Proces dlouhodobého strategického plánování je proces probíhající na nejvyšší strategické úrovni, který je značně nestrukturovaný, svým obsahem specifický a působí na něj široké spektrum vlivů a aspektů. Vzhledem k tomu, že strategické rozhodování v rezortu Ministerstva obrany je rozhodování ve veřejném sektoru, je toto rozhodování spojeno s nakládáním s veřejnými prostředky. Je tedy nutné věnovat zvláště strategické úrovni rozhodování pozornost, kterou si množství těchto finančních prostředků – jež jsou pro rezort MO vyčleněny ze státního rozpočtu – oprávněně vyžaduje. Tato úroveň plánování dále vyžaduje především vysoce erudovaný a odborný postup, který s maximální měrou eliminuje možné chyby v rozhodování a následném vynakládání finančních prostředků a při realizaci provedených rozhodnutí.

Využitím moderních metod na podporu rozhodování a moderních manažerských postupů, zpracováním podrobného postupu procesu dlouhodobého (strategického) plánování v rezortu Ministerstva obrany, jeho podrobného popisu, obsahu a struktury, přiřazením odpovědnosti a návazných procesů, pak již získáme ucelený přehled o procesu, jeho vstupech a výstupech včetně jeho rozsahu a vazeb.

Poznámky k textu a literatura:

- DUBEC, Radek. Východiska a principy pro tvorbu dlouhodobé vize MO. In *Transformace ozbrojených sil*. [Sborník z pracovního semináře.] Brno: Ústav operačně taktických studií Univerzity obrany v Brně, 2007, s. 30-39, ISBN 978-80-7231-241-2.
- DUBEC, Radek. *Popis rozhodovacího procesu a metod na podporu rozhodování*. [Výzkumná studie projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2006, 30 s.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2010, 325 s., ISBN. 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s., ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Skripta. 1. vydání. Brno: ÚSOS, UO, 2008. 128 s., ISBN 978-80-7231-566-6.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Východiska zavádění procesního řízení. *Controller News*, červenec 2008, č. 2, s. 16-19, ISSN 1214-5149.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Jak využít EFQM Model Excellence pro sebehodnocení v rezortu obrany. In *Transformace ozbrojených sil*. [Sborník z pracovního semináře.] Brno: Ústav operačně taktických studií Univerzity obrany v Brně, 2007, s.102-128, ISBN 978-80-7231-241-2.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Závěrečná zpráva projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2007, 40 s.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Manuál použití vybraných přístupů a metod pro podporu rozhodování vhodných pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Příloha závěrečné zprávy projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2007, 214 s.
- FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování, postupy metody, nástroje*. Praha: Ekopress, 2006, 409 s., ISBN 80-86929-15-9.
- FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd., Praha: Ekopress, 2003, 250 s., ISBN 80-86119-69-6.
- KRČ, Miroslav. *Metodologie vojenské vědy a vojenského poznání*. Brno: Univerzita obrany, 2005, 193 s.
- ODEHNAL, Lubomír. Východiska pro konstituování ekonomiky armády – dosavadní výsledky zkoumání a naznačení cest řešení. In *Sborník konference Ekonomika armády*. Brno: Vojenská akademie, 2002, ISBN 80-85960-45-1, 7 s.
- OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru, teorie, praxe a metodika uplatnění*, Praha: Ekopress, 2002, 215 s., ISBN 80-86119-51-3.
- ŠULC, Oldřich. *Prognostika od A do Z*. Praha: SNTL, 1987, 210 s.
- CHJ 16. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Praha: Ministerstvo financí, září 2004.
- Materiály z kurzu management obranných zdrojů MIDMC 2001-06, pořádaného Defense Resources Management Institute, USA, na Vojenské akademii v Brně v roce 2001.