



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Plánování a řízení času v rámci strategické práce

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 7/12: Plánování a řízení času v rámci strategické práce

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR
s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

červen 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Plánování a řízení času v rámci strategické práce

Autoři: Milan Jan Půček, Štěpán Strnadel, Radim Misiaček, Milan Křápek

Recenzenti: Petr Valenta, Igor Hartmann, Veronika Linhartová

Počet stran: 97

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, STRNADEL Štěpán, MISIAČEK Radim, KŘÁPEK Milan. *Plánování a řízení času v rámci strategické práce*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.



Obsah

Souhrn	7
Summary	8
1. Úvod k řízení času	9
2. Přístupy, metody a techniky plánování a řízení času	13
2.1 Porovnání přístupů (žádný, rychlý, komplexní) k plánování času	13
2.2 Úvod k metodám, technikám a nástrojům řízení času	16
2.3 Popis vybraných metod, technik a nástrojů	21
2.4 Metody pro získávání dat a poznatků potřebných pro řízení času	27
2.5 Využití Ishikawova diagramu pro hledání příčin neplnění termínů	28
3. Řízení času (termíny) v rámci veřejné strategie	31
3.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci strategie	31
3.2 Plánování a řízení času v rámci tvorby a schvalování strategie	32
3.3 Plánování a řízení času v rámci implementace (realizace) a změn strategie	35
3.4 Plánování a řízení času v rámci ex-post evaluace strategie	36
3.5 Praktické zkušenosti s vnějšími vlivy při přípravě strategie	36
4. Řízení času (termíny) v rámci klíčových projektů	39
4.1 Čeho se týká plánování a řízení času v projektech	39
4.2 Projekt tvorby strategie	40
4.3 Projekty v rámci implementace strategie (realizace, změny)	40
4.4 Ostatní klíčové projekty (například financované z dotací – dotační management)	40
5. Řízení času (termíny) v rámci rozpočtování	42
5.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci rozpočtování	42
5.2 Fáze a termíny rozpočtového procesu	44
6. Řízení času (termíny) v rámci ostatní strategické práce	47
7. Příklady a případové studie	48
7.1 Využívání digitálních aplikací a programů pro strategickou práci a řízení projektů	48
7.2 Příklad harmonogramu tvorby strategie - šablona	49
7.3 Příklad harmonogramu projektu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu	51
7.4 Příklad termínů projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu strategie	52
7.5 Příklad harmonogramu tvorby strategie městské části	54
7.6 Příklad vizualizace harmonogramu strategie	55
7.7 Vnější vlivy na harmonogram tvorby strategie na příkladu harmonogramu SEA	56
7.8 Příklad harmonogramu evaluace klíčového projektu	59
7.9 Příklad harmonogramu evaluace strategie (akčního plánu)	60
7.10 Vazba ukazatelů cílů strategie na plánování a řízení času	62
7.11 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu	63
7.12 Příklady plánování termínů projektu pomocí trojimperativu projektu	66
7.13 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)	69
7.14 Příklad kontroly termínů více projektů na pravidelných poradách	71
7.15 Příklad zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu	72
7.16 Příklad harmonogramu přípravy rozpočtu města ve vazbě na akční plán strategie	74
7.17 Harmonogram aktivit implementace strategického plánu - Olomouc	76
7.18 Organizování času – příklady špatně plánovaného nebo organizovaného času	78
7.19 Úspory času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad	81
7.20 Rizika týkající se řízení času – na příkladu stavebního projektu	83

8. Popis šablony v Excelu – Ganttův diagram	86
9. Vybraná doporučení (omezení) pro plánování a řízení času	87
9.1 Omezení daná specifickými „vlastnostmi“ času (specifika času)	87
9.2 Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí	88
9.3 Ostatní doporučení nebo omezení	89
10. Závěr	92
Přílohy	93
Použitá literatura	94



Seznam tabulek

Tab. 1	Hlediska členění času v rámci strategické práce	11
Tab. 2	Porovnání přístupů k plánování času	15
Tab. 3	Oblasti metod, technik a nástrojů, jak efektivně řídit čas	16
Tab. 4	Klasifikace úkolů a časová efektivita dle Eisenhowerova přístupu	25
Tab. 5	Vazba jednotlivých fází přípravy strategie z hlediska času	33
Tab. 6	Vazba jednotlivých fází přípravy strategie z hlediska času	34
Tab. 7	Pojmy k rozpočtu a rozpočtování	42
Tab. 8	Délka období pro sestavování rozpočtu státu, samospráv, EU	44
Tab. 9	Termíny fází státního rozpočtu	46
Tab. 10	Srovnání výběru digitálních nástrojů pro organizaci času a řízení projektů	49
Tab. 11	Šablona pro harmonogram strategie dle Metodiky tvorby veřejných strategií	50
Tab. 12	Příklad tvorby harmonogramu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu	51
Tab. 13	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu včetně termínů pro tvorbu strategie	53
Tab. 14	Harmonogram tvorby strategie	54
Tab. 15	Příklad harmonogramu procesu SEA	58
Tab. 16	Příklad harmonogramu evaluace projektu	59
Tab. 17	Harmonogram evaluace Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v ORP Strakonice	60
Tab. 18	Harmonogram evaluace Místní akční plánu rozvoje vzdělávání Frýdlantska	61
Tab. 19	Příklad měřítka strategického plánu s vyznačením vazby na termíny	63
Tab. 20	Příklad Ganttova diagramu – stavební projekt financovaný z dotace	65
Tab. 21	Trojimperativ projektu včetně termínů – přestavba budovy obce	67
Tab. 22	Trojimperativ projektu včetně termínů – uspořádání konference	68
Tab. 23	Vzor popisu projektu včetně termínů	69
Tab. 24	Příklad kontroly důležitých projektů	71
Tab. 25	Příklad harmonogramu přípravy a projednání rozpočtu	75
Tab. 26	Další příklad harmonogramu přípravy a projednání rozpočtu	76
Tab. 27	Příklad harmonogram aktivit implementace strategického plánu	77
Tab. 28	Příklad pravidel vnitřní komunikace pomocí e-mailů	82
Tab. 29	Příklad vyhodnocení rizik – veřejná zakázka na stavební práce	84

Seznam vyobrazení

Obr. 1	Řízení času včetně kompetencí	10
Obr. 2	Čeho se plánování a řízení času týká	11
Obr. 3	Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	12
Obr. 4	Čeho se týká plánování a řízení času v rámci projektů	13
Obr. 5	Klasifikace úkolů „ABC“ – hodnota a časová náročnost	23
Obr. 6	Příklad Ganttova diagramu v Excelu pro pořádání školení nebo workshopu	24
Obr. 7	Grafické znázornění Eisenhowerova přístupu	25
Obr. 8	Paretovo pravidlo v řízení času	26
Obr. 9	Kritické, tvůrčí a systémové myšlení jako tři pilíře strategického myšlení	28
Obr. 10	Příklad pro hlavní příčiny nedodržování termínů při strategické práci	29
Obr. 11	Příklad příčin a podpříčin nedodržování termínů při strategické práci	30
Obr. 12	Čeho se týká plánování a řízení času v rámci strategie	31
Obr. 13	Fáze přípravy veřejné strategie	32
Obr. 14	Čeho se týká plánování a řízení času v rámci projektů	39
Obr. 15	Jednotlivé fáze dotačního projektu včetně důsledků chyb v projektu	41
Obr. 16	Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie	43
Obr. 17	Rozpočtový proces obce / kraje	45
Obr. 18	Příklad vizualizace harmonogramu strategie	56
Obr. 19	Zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu – řešení problémů	73
Obr. 20	Co jsou „žrouti“ času a proč se tím zabývat	78

Souhrn

Text se zabývá problematikou plánování a řízení času v rámci strategické práce. Z hlediska strategické práce je plánování a řízení času (neboli jeho efektivní využívání) velmi důležité. A to jak v rámci přípravy, schvalování, realizace nebo evaluace veřejných strategií, tak v rámci řízení klíčových projektů nebo ve vazbě na rozpočtování a také v rámci ostatních oblastí strategické práce. Času, který je k dispozici, je obvykle mnohem méně, než je zapotřebí. Každé správné rozhodnutí nám pomáhá dosahovat cíle a plnit úkoly nejen z hlediska stanovených parametrů (rozsahu, kvality) a zdrojů, ale též v daném termínu. Tento text popisuje vybrané aspekty, které s plánováním a řízením času při strategické práci souvislí.

Text se člení na 10 kapitol. Kapitola 1 je úvodem k řízení času, jsou vysvětleny vybrané pojmy. V kapitole 2 se text věnuje přístupům, metodám a technikám k plánování a řízení času. Kapitola 3 řeší problematiku času v rámci veřejné strategie, kapitola 4 v rámci projektů, kapitola 5 ve vazbě na rozpočtování a kapitola 6 v rámci ostatní strategické práce. V kapitole 7 jsou příklady a případové studie, což považujeme za podstatné pro dané téma. Kapitola 8 uvádí vybraná doporučení nebo omezení. V kapitole 9 jsou informace k šabloně. Kapitola 10 uzavírá celý text. K textu je též zpracovaná video přednáška, která shrnuje nejdůležitější poznatky, šablona v Excelu pro plánování termínů pomocí Ganttova diagramu a návod k šabloně.

Summary

The text deals with the issue of planning and time management in strategic work. From the point of view of strategic work, planning and managing time (or its efficient use) is very important. Both in the preparation, approval, implementation, or evaluation of public strategies, as well as in the management of critical projects or in relation to budgeting, as well as in other areas of strategic work. The time available is usually much less than what is needed. Every right decision helps us achieve our goals and fulfill tasks in terms of the set parameters (scope, quality) and resources within the given deadline. This text describes selected aspects of planning and time management in strategic work.

The text is divided into 10 chapters. Chapter 1 is an introduction Chapter 2 deals with approaches, methods, and techniques for planning and time management. Chapter 3 deals with the issue of time in the framework of public strategy, chapter 4 in the framework of projects, chapter 5 in relation to budgeting, and chapter 6 in the framework of other strategic work. In Chapter 7 there are examples and case studies, which we consider essential for the topic. Chapter 8 presents selected recommendations or limitations. There is information on the template in Chapter 9. Chapter 10 concludes the entire text. The text is accompanied by a video lecture that summarizes the most important findings, an Excel template for scheduling dates using a Gantt diagram, and instructions for the template.



1. Úvod k řízení času

Schopnost, znalost a dovednost efektivně využívat čas je v rámci strategické práce velmi významná, v řadě situací naprosto klíčová. V rámci přípravy, schvalování, realizace nebo evaluace veřejných strategií, v rámci řízení klíčových projektů, v rámci zvládání porad a jednání nebo v ostatních oblastech strategické práce jsme často pod velkým časovým tlakem. Času, který je k dispozici, je obvykle mnohem méně, než je zapotřebí. Každé správné rozhodnutí nám pomáhá dosahovat cíle a plnit úkoly nejen z hlediska stanovených parametrů (rozsahu, kvality) a zdrojů, ale též v daném termínu.

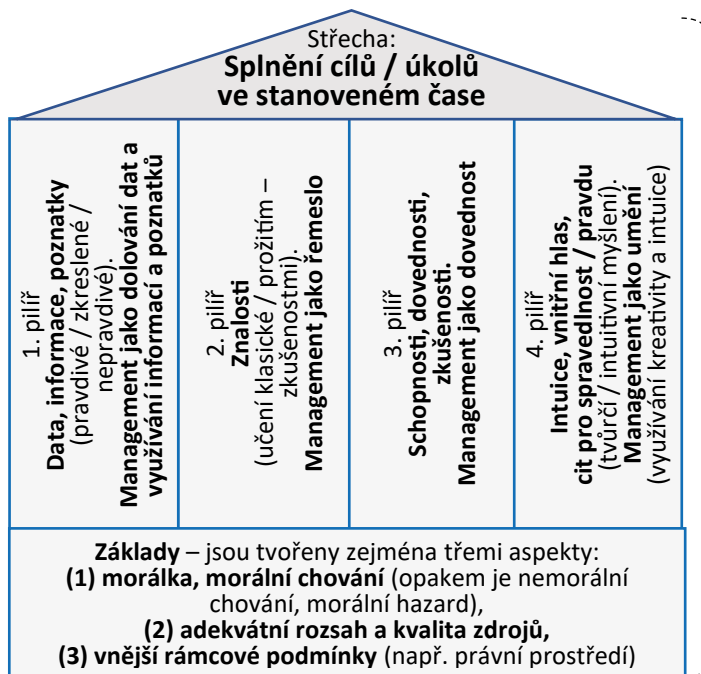
Na efektivní využívání času je možné se dívat ze dvou hledisek, a to z (1) hlediska nákladů (efektivní využití pracovní doby, intenzita práce), (2) hlediska výsledků (plnění úkolů nebo dosahování cílů). V praxi se tato hlediska prolínají. První oblast se využívá zejména při procesním řízení, tedy pro opakované činnosti. Je charakteristická spíše pro rutinní práci (například výroba). Druhá zejména pro projektové řízení, tedy pro jednorázové činnosti. Při strategické práci výrazně převažuje druhá oblast a na tu je tento text zaměřen.

Řízení času (Time management; efektivní využívání času) zahrnuje systematické plánování času, organizování času, vedení (a motivování podřízených, aby plnili termíny), kontroly času, současně též analýzu, správné rozhodování a jeho implementaci - a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase, přičemž platí, že se cíle nebo úkoly musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou¹. Z vymezení pojmu „řízení času“ je patrné, že plánování času je součástí „řízení času“. Smyslem „řízení času“ při strategické práci je jeho efektivní využívání. V rámci textu též považujeme pojmy „řízení času“ a „efektivní využívání času“ za synonyma.

Pokud definici vyjádříme obrázkem a doplníme k tomu nezbytné kompetence (ve smyslu způsobilostí) potřebné pro efektivní využívání času, vznikne následující obrázek (model), kdy řízení času chápeme jako důležitou stavbu. Model je zde zařazen k diskusi. Předchozí definice je uvedena v obrázku vpravo.

¹ Alternativně je možné řízení času vymezit jako sadu postupů, doporučení a nástrojů pro plánování, organizování, zvládání a kontrolu času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití daného času

Obr. 1 Řízení času včetně kompetencí



Řízení času (Time management; efektivní využívání času) zahrnuje systematické

- plánování času, organizování času, vedení (a motivování podřízených, aby plnili termíny), kontroly času,
- současně též analýzu, správné rozhodování a jeho implementaci

a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase, přičemž platí, že se cíle nebo úkoly musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.

Zdroj: autoři

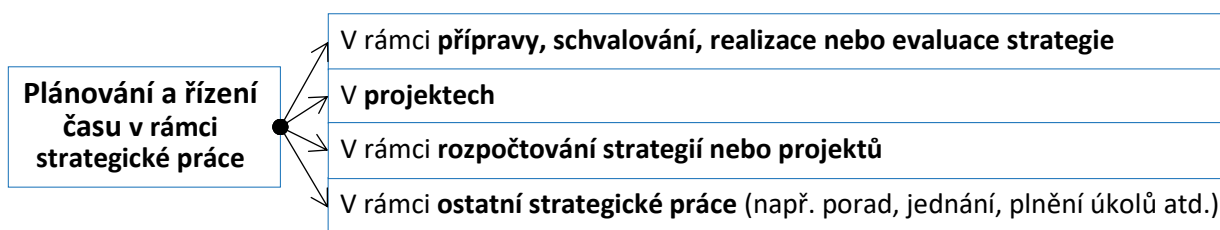
Obrázek je možné chápat tak, že základy jsou dány vnitřními rámcovými podmínkami (morálka, zdroje) a vnějšími podmínkami (např. legislativa). Důležité jsou čtyři pilíře, které můžeme svojí aktivitou ovlivnit. Jde o to, jak je využíváme pro plnění úkolů a dosahování cílů ve stanoveném čase (zda jsou naší silnou stránkou a případně jaký rozvojový potenciál v nich máme). První pilíř se týká dat, informací a poznatků (pravdivé / zkreslené / nepravdivé). Pro efektivní využívání času je nezbytné pracovat s daty (mimo jiné je nezbytné je umět získat – dolovat) a umět využívat informace pro správná rozhodnutí. Druhý pilíř jsou znalosti. Nezáleží na tom, zda znalosti získáme klasickým učením (například ve škole) nebo prožitím, tedy zkušenostmi. Podstatné je, zda je dokážeme využít k zvládnutí práce a dosahování cílů v omezeních daných časem. Třetí pilíř jsou schopnosti, dovednosti, zkušenosti. Čtvrtý pilíř je tvůrčí (kreativní) nebo intuitivní myšlení (zvažovat vše nejen rozumem, ale také citem – cit pro pravdu, cit pro spravedlnost atd.). To je důležité z hlediska generování nápadů a hledání vhodných řešení pro vznikající těžkosti nebo problémy tak, aby se vše zvládlo v daných termínech. Střechou stavby jsou cíle instituce (například obce), neboli z hlediska řízení času schopnost plnit úkoly a dosahovat cíle v daném čase.

Při nastavování cílů je důležité si pojem „**cíl**“ vymezit. Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout. Je to tedy popis žádoucího budoucího stavu. Cíle mohou být dlouhodobé (např. 7 let a více), střednědobé (např. 4 až 7 let), krátkodobé (např. 1 až 3 léta) nebo i velmi krátkodobé (např. cíl na daný den). K dosažení dlouhodobého cíle je potřeba dosáhnout celou řadu dílčích cílů. K dosažení dílčího cíle vede

obvykle splnění několika nebo i mnoha jednotlivých opatření, činností, úkolů.² Při vymezování cílů týkajících se času je nezbytné dodržovat souslednost: cíle týkající se času → cíle instituce jako celku (například obce) → poslání instituce (například u obce je vymezeno zákonem o obcích) → společenská potřeba včetně dopadu na životní prostředí (samozřejmě daná instituce může naplňovat společenskou potřebu jen v oblastech, rozsahu a kvalitě, které odpovídají omezením daných posláním). Je tím myšleno, že cíle týkající se času (termínů) mají být nastaveny tak, aby přispívaly k dosahování cílů instituce, ty mají vést k naplňování poslání a společenské potřeby, která odpovídá poslání instituce. Společenské potřeby se mohou v čase měnit, vyvíjejí se. Může tedy nastat situace, že změna společenské potřeby vyvolá změnu legislativy, která vymezuje poslání dané instituce. V tomto smyslu chápeme poslání jako společenskou potřebu promítnutou do legislativy.

Na následujícím obrázku je uvedeno, čeho se řízení času v rámci strategické práce týká.

Obr. 2 Čeho se plánování a řízení času týká



Zdroj: autoři

Řízení času můžeme členit dle různých kritérií, jak ukazuje následující tabulka.

Tab. 1 Hlediska členění času v rámci strategické práce

Oblast plánování a řízení času	Popis – řízení času
Délka času, který věnujeme dané aktivitě nebo činnosti	Z dlouhodobého hlediska (např. 7 a více let) Ze střednědobého hlediska (např. 4 až 7 let) Z krátkodobého hlediska (např. 1 až 3 léta) Z operativního (provozního, každodenního) hlediska (např. týdny, měsíce, rok)
Důležitost prováděné činnosti	Týkající se strategických rozhodnutí nebo činností Týkající se taktických rozhodnutí nebo činností Týkající se operativních rozhodnutí nebo činností

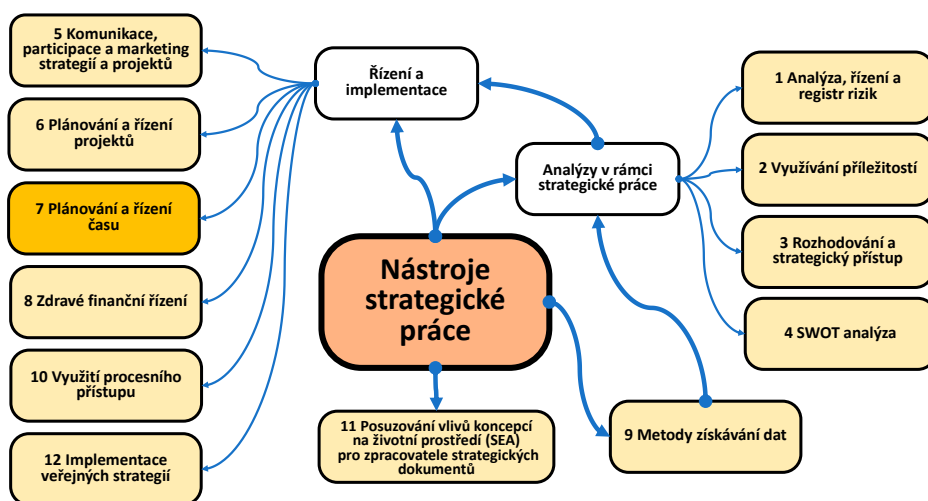
² Úkol může být dlouhodobý, ale obvykle mají úkoly spíše operativní (každodenní, rutinní) povahu. Úkol je možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno. Úkoly mohou být rutinní (dané například popisem práce, plynoucí z organizačního řádu dané instituce) nebo mohou být jednorázové (zadané například na poradě) nebo mohou být součástí konkrétního projektu.

Oblast plánování a řízení času	Popis – řízení času
Druh prováděné činnosti	V rámci přípravy, realizace nebo evaluace strategie V projektech (součástí trojimperativu projektu jsou termíny) V rámci rozpočtování strategie nebo projektů V rámci porad, jednání a podobně V rámci ostatní strategické práce

Zdroj: autoři

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovávány v rámci projektu. Nástroj k plánování a řízení času má s ohledem na skutečnost, že plánovat a efektivně využívat čas je nezbytné při každé činnosti, vazbu na všechny ostatní nástroje. Velmi silná vazba je k rozhodování a strategickému přístupu – faktor času je při každém rozhodování nezbytné v přiměřeném rozsahu zvažovat. Samozřejmě také v rámci řízení času je nezbytné provádět před rozhodnutím týkající se času potřebné analýzy.

Obr. 3 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Text vychází z výzkumu³ autorů týkající se řízení času a strategického řízení.

3 Při zpracování textu byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu řešeného problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecné vědní metody - analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména řízení času ve vazbě na strategickou práci, zjištění v rámci případových studií. Byly využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA – Ambis a závěrečných prací. Cílem výzkumu bylo identifikovat nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).

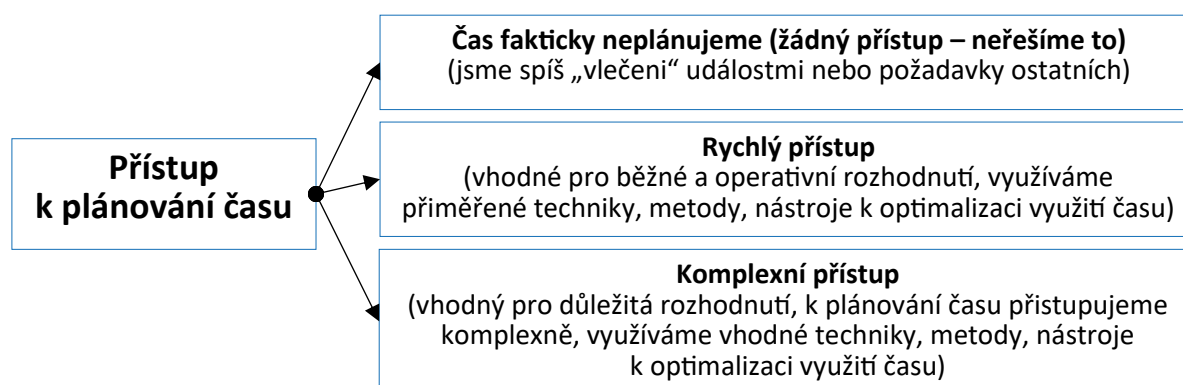
2. Přístupy, metody a techniky plánování a řízení času

2.1 Porovnání přístupů (žádný, rychlý, komplexní) k plánování času

Pokud jsou při strategické práci k dispozici chybné, zkreslené nebo nepravdivé informace (nebo neznáme specifika dané činnosti, vazby a kontext situace) nebo nemáme potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, můžeme s časem pracovat neefektivně, tedy s ním plýtvat. Například zvolíme nevhodné pořadí plnění úkolů, chybně odhadneme potřebnou délku času, slíbíme nereálný termín, přijmeme nesprávné rozhodnutí, které nás připraví o čas, jsme z hlediska termínů stále ve zpoždění a tím i stresu a podobně. Neefektivně pracující lidé dělají během dne řadu úkonů nebo činností, které je zbytečně připraví o čas a nemají pak dostatek času na plnění důležitých úkolů (na problematiku „žroutů času“ se můžete podívat do částí 7.18 a 7.19).

Z hlediska plánování času lze využít „**rychlý**“ nebo „**komplexní**“ přístup. Třetí možností je to, že **čas fakticky neplánujeme**, respektive nejsme schopni nebo ochotni jej plánovat. Při této možnosti využíváme některé jednoduché nástroje (jako je například diář), ale jsme spíše „vlečení“ událostmi nebo požadavky ostatních, například neřešíme aktivně priority tak, abychom čas optimálněji využili. Často je to z důvodu, že nechceme jít do konfliktu s jinými lidmi a převážně se přizpůsobujeme jejich požadavkům. Přičemž je jasné, že každý člověk se dostane do situace, že musí akceptovat nevhodný termín – například od svého nadřízeného nebo klienta. Pokud však při plánování času používáme rychlý nebo komplexní přístup, tak víme, proč je termín nevhodný, například s čím je v kolizi. Máme tak k dispozici argumentaci ke změně termínu. Přístupy jsou zachyceny na následujícím obrázku.

Obr. 4 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci projektů



Zdroj: autoři

Rychlý přístup k plánování času se používá pro běžné a operativní rozhodování týkající se času, termínů, pořadí činnosti, priorit a podobně. Velmi často hodnocení variant (analýza) probíhá jen v hlavě nebo si děláme poznámky na papír nebo do počítače, kdy identifikujeme možnosti (varianty) a zvažujeme je. Využíváme

přiměřené techniky, metody a nástroje k optimalizaci využití času včetně využívání zkušeností a intuice. Velmi často jde o analýzy, které nám mají pomoc efektivněji čas využívat nebo přijímat z hlediska termínů správná rozhodnutí. Samozřejmě platí, že každá analýza je tak kvalitní (dobrá), jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele data správně vyhodnotit. Nicméně i analýza provedená jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování týkající se času. Navíc s každou sestavenou analýzou rostou zkušenosti (a tím i kompetentnost) zpracovatele. Na druhé straně však není možné tento rychlý přístup k plánování času přeceňovat, ale pro operativní rozhodování je to velmi vhodná varianta.

Komplexní přístup k plánování času je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá (klíčová) rozhodnutí. Vyžaduje pečlivou identifikaci všech dostupných variant (možností) a jejich vyhodnocení. Je kladen velký důraz na ověření informací, na znalost specifik a podmínek dané činnosti a správné vyhodnocení relevantních souvislostí (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Porovnání přístupů shrnuje následující tabulka včetně kladů a záporů. Je jasné, že hranice mezi přístupy nejsou ostře vymezeny. Může jej provádět jedinec nebo se identifikace a hodnocení variant provádí ve skupině (včetně případného zapojení expertů).



Tab. 2 Porovnání přístupů k plánování času

	Jak přistupujeme k plánování času		
	Čas neplánujeme	Rychlý přístup (analýza)	Komplexní přístup (analýza)
Oč jde	Fakticky čas neplánujeme. Při plánování termínů a času se převážně přizpůsobujeme vnějším okolnostem, požadavkům a podmínkám. Takový přístup lze jednoznačně označit za špatnou praxi.	Hodnocení variant probíhá jen v hlavě nebo dle potřeby na papíře nebo v počítači, kdy identifikujeme možnosti (varianty) a zvažujeme je. Využíváme přiměřené techniky, metody, analýzy a nástroje k optimalizaci využití času včetně zkušeností a intuice.	Vyžaduje pečlivou identifikaci variant a jejich vyhodnocení. Je kladen velký důraz na ověření informací, na znalost specifik a podmínek dané činnosti a správné vyhodnocení relevantních souvislostí (kontextu). Využíváme ve větší míře techniky, metody, analýzy a nástroje k optimalizaci využití času včetně zkušeností a intuice. Zabere více času, ale je určitě přesnější.
Kdy se používá	Neměl by se používat nikdy, přesto jej řada lidí běžně používá.	Používá se pro běžná a operativní rozhodnutí.	Používá se zejména pro důležitá (klíčová) rozhodnutí.
+/-	Klady Žádné. Zápory Neproběhla optimalizace termínů nebo času – může docházet k plýtvání času, prostojeům, neplnění termínů. Riziko vyšší chybovosti a časových ztrát.	Klady Rychlost plánování času. Prakticky žádné náklady (čas zaměstnance). Zápory Nižší kvalita plánování času. Riziko práce s chybnými nebo nedostatečnými informacemi.	Klady Ucelenější pohled. Vyšší kvalita plánování času (správnější nastavení termínů). Zápory Časová náročnost. Může zahrnovat úhradu vzniklých nákladů.

Zdroj: autoři

2.2 Úvod k metodám, technikám a nástrojům řízení času

V rámci **řízení času** je nezbytné provádět **analýzy** (zahrnují identifikaci dostupných variant a jejich hodnocení) a přijímání správných **rozhodnutí** týkající se termínů. Chybná rozhodnutí vedou k časovým ztrátám a neplnění termínů například z důvodu chybně nebo nereálně stanoveného termínu, špatného pořadí plnění úkolů, chybného určení priorit, nevyužití kapacit nebo potenciálu podřízených pracovníků a podobně. Následující tabulka uvádí oblasti metod, technik a nástrojů, jak efektivně řídit čas.

Tab. 3 Oblasti metod, technik a nástrojů, jak efektivně řídit čas

Analýza → Rozhodování → Implementace (průběžné manažerské funkce)	Plánování – Organizování – Vedení – Kontrola (sekvenční manažerské funkce)
1) Analýza (identifikace variant a jejich hodnocení) a přijímání správných rozhodnutí – opakem jsou časové ztráty z chybných rozhodnutí	Plánování 2) Stanovení termínů, pořadí činností, délky potřebného času (plánování cílů, úkolů)
	Organizování 3) Určování priorit (pořadí) plnění cílů, úkolů 4) Rozhodování o kapacitách (využití zdrojů), čerpání rozpočtu, problematika delegování 5) Efektivní porady, jednání, služební cesty, efektivní komunikace a e-mailly 6) Organizování času - odolnost proti ostatním „žroutům“ času
	Vedení 7) Vedení, motivace, sebe motivace k dodržování termínů
	Kontrola 8) Kontrola, sebekontrola, monitoring a zpětná vazba

Zdroj: autoři

Je třeba uvést, že pro efektivní využívání času je možné použít celou řadu technik běžných v obecném managementu. První oblastí jsou analýzy času a termínů jako podklad pro správné rozhodnutí v této oblasti. Analýzy a rozhodování se používají ve všech ostatních oblastech, tedy jak v rámci plánování času, tak v organizování času, také se týkají vedení (a motivace dodržovat termíny), ale jsou důležité i v kontrole termínů, respektive času. V oblasti plánování jde zejména o stanovení termínů, pořadí činností, délky potřebného času, respektive jde o plánování cílů, úkolů. Řada nástrojů a metod se též věnuje problematice organizování času. Jde o určování priorit (pořadí) plnění cílů a úkolů, rozhodování o kapacitách (využití zdrojů), nákladech, problematiku delegování, efektivní porady, jednání, služební cesty. Klíčová je také odolnost proti činnostem, které nám berou čas – jde o tak zvané „žrouty“ času. Problematika vedení se týká schopností motivovat sebe a druhé. Poslední oblastí je kontrola. Oblasti jsou v dalším textu postupně vysvětleny.



Řízení času v rámci strategické práce zahrnuje metody, techniky a nástroje, jak efektivně plánovat a využívat čas. Velké množství z nich se běžně používá také v obecném managementu, nejen tedy při plánování a řízení času.

Oblasti pro metody, techniky a nástroje **plánování a řízení času v rámci strategické práce** jsou tyto:

- 1/ Analýza (identifikace variant a jejich hodnocení) a přijímání správných rozhodnutí.** Analýzy a rozhodování se týkají jak plánování, tak také organizování, vedení a kontroly termínů a času. Analýzu v tomto případě chápeme jako podklad pro rozhodování, což znamená, že nám slouží
- » k rozpoznání (identifikaci) všech dostupných variant týkající se času nebo termínů a
 - » k hodnocení jednotlivých variant pro přijetí rozhodnutí.

Platí tedy posloupnost: analýza → rozhodování → implementace (provedení, zavedení do praxe).

Při jakémkoli plánování (stejně tak organizování, vedení, kontrole) času nebo termínů bychom měli **začít analýzou** této činnosti či problému. Analýza nám tak pomůže s vymezením plánovaného cíle či úkolu, plánovaného času při jeho plnění, odpovědnosti a zdrojů. Pro provedení analýzy je nezbytné shromáždit potřebná data, informace a poznatky. Dle charakteru plánované činnosti můžeme použít běžné analýzy, například můžeme použít (a) strukturální, obsahovou nebo funkční analýzu, (b) analýzu datovou (kvantitativní) – ať již trendovou nebo komparaci, (c) některou ze speciálních, ale běžně používaných analýz – například SWOT analýzu, analýzu aktérů, analýzu rizik, Ishikawův diagram, vývojový diagram nebo (d) můžeme použít některou z technik přímo vyvinutých pro plánování a řízení času uvedených v následující kapitole nebo (e) lze využít intuitivní analýzu⁴. Špatný plánovač nemá dost času na provedení analýzy jednotlivých variant plánu, na kterém pracuje, má však dost času, aby pak vše při realizaci plánu několikrát předělal.

Pokud máme vyhodnoceny všechny varianty plánované činnosti, může následovat výběr nejhodnější varianty – tedy **rozhodnutí o nejhodnější variantě**⁵. Pokud rozhodujeme správně, vyhneme se časovým ztrátám z chybných rozhodnutí. Správná rozhodnutí nás posouvají k dosažení cílů, jsou zákonná a jsou morální.

Následovat by měla **implementace rozhodnutí** (tedy jeho provedení, realizace v praxi).

⁴ S pojmem „intuice“ pracoval z uznávaných profesorů managementu například Peter Drucker. Profesor Stephen Covey používal spíše pojem „vnitřní hlas“ (neboli zvažování citem). Než se do něčeho pustíme, měli bychom si z hlediska intuice (vnitřního hlasu, zvažování citem) být jisti, že je to v pořádku. Naučit se to pro dnešního rozumového člověka není zrovna snadné, ale pokud to člověk zvládne, intuitivní analýza nezabere mnoho času a nese velký užitek.

⁵ Lze uplatnit kritéria správného rozhodování. K problematice rozhodování je zpracován samostatný materiál dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/rozhodovani-a-strategicky-pristup>



2/ **Nástroje a techniky pro stanovení termínů, pořadí činností, délky potřebného času (včetně plánování cílů, úkolů).**

- » Nejběžnějším nástrojem je plánovací kalendář (papírový / elektronický / sdílený). Řada lidí upřednostňuje elektronický nebo sdílený diář (v počítači nebo telefonu), někteří jsou zvyklí na tištěný diář. Nejdůležitější však je, vytvořit si v plánování a rozvrhování času svůj systém, který danému člověku vyhovuje bez ohledu na použitý nástroj.
- » K plánování nebo rozvrhování času (stanovení termínů, stanovení pořadí činností, stanovení potřebné délky času a podobně) lze použít běžné analýzy (viz bod 1) nebo řadu nástrojů, které jsou popsány v části 2. 3.
- » Nastavování úkolů a vymezení cílů je třeba věnovat velkou pozornost, a to nejen z hlediska času, ale také z hlediska obsahu (meritu) věci. Chybné či nepřesné zadání úkolů nebo chybné nastavení cílů znamená vyplývat mnoho času a zdrojů na nesprávně stanovený cíl nebo úkol.
- » V rámci strategické práce se pro ověření vhodně nastavených cílů běžně používá pravidlo SMARTI (charakteristiky správně nastavených cílů). Lze je však dobře použít také pro běžné úkoly. Cíle nebo úkoly mají být: jasně definované (Specific), měřitelné (Measurable), akceptovatelné klíčovými hráči včetně odpovědností (Acceptable), realistické, splnitelné, ale ambiciózní (Realistic), termínované (Timed), integrované s ostatními cíli (Integrated). Úkoly mají obvykle operativní charakter, takže chybně nastavené nebo vymezené úkoly snižují efektivitu práce, prodlužují lhůty, zvyšují náklady. Chybně nastavené úkoly tak „odskáčou“ většinou podřízení nebo kolegové neschopného vedoucího – práce se například musí provést znovu, přerušit, opravit a podobně. Úkoly se velmi často přidělují prostřednictvím porad.

3/ **Nástroje a techniky pro určování priorit (pořadí) plnění úkolů.**

- » Termín dosažení cíle nebo splnění úkolu často záleží na tom, jakou prioritu má. Jinak řečeno, kdy se na něm reálně začne pracovat, kolik jiných aktivit nebo úkolů musí být z různých důvodů provedeno před ním.
- » Určení priorit, tedy stanovení, který cíl nebo úkol je důležitější než jiný, je pro efektivní využívání času velmi důležité. A to zejména proto, že zaměstnanci zabývající se strategickou prací, jsou často přetíženi operativními, tedy naléhavými úkoly.
- » K určování priorit lze použít běžné analýzy (viz bod 1) nebo nástroje, které jsou popsány v části 2. 3.

4/ **Nástroje a techniky pro rozhodování o kapacitách (využití zdrojů), čerpání rozpočtu, problematika delegování.**

- » Rozhodování o kapacitách, respektive rozsahu využití zdrojů, je stejně důležité, jako stanovení priorit. Jde o to, že na plnění cílů nebo úkolů máme k dispozici stanovené zdroje (zejména pracovní čas svůj a zapojených zaměstnanců, ale také rozpočet určený na tyto aktivity). Pokud na daný úkol můžeme využít více zdrojů, jeho splnění to může významně zkrátit. Může jít o rozdělení daného úkolu mezi více zaměstnanců (stávající pomocí přerozdělení úkolů nebo posílení týmu o nové zaměstnance), získání pomoci například od jiného útvaru, využití nákupu služeb, nasazení výkonnější techniky a podobně. Zatímco při určování priorit rozhodujeme o tom, v jakém pořadí se budou úkoly plnit, tak při rozhodování o kapacitách se určí rozsah úkolů, které budeme my nebo naši podřízení plnit a které úkoly nebo aktivity převedeme (delegujeme) na jiné osoby.



- » Běžnou technikou, která se v rámci rozhodování o zdrojích v rámci strategické práce používá, je delegování úkolu nebo aktivity na jiné osoby. Nutnou podmínkou však je, že máme na koho tyto úkoly delegovat. Hlavním důvodem delegování je splnění úkolů či cílů v potřebném čase, rozsahu, kvalitě a na základě optimálního využití všech zdrojů. Z hlediska delegování můžeme úkoly rozdělit do tří skupin.
 - (1) Úkoly, které může vedoucí delegovat
 - » Rutinní práce s jednoduše a srozumitelně definovanou pravomocí a odpovědností.
 - » Úkoly, které umí jiní rychleji a stejně kvalitně udělat.
 - » Jednoduchá rozhodnutí vyplývající již z minulých zkušeností a s minimálními riziky.
 - » Činnosti, při kterých může zaměstnanec získat další zkušenosti, rozvíjet své znalosti a dovednosti.
 - » Úkoly, které jsou pro zaměstnance motivující, ožívují stereotypní práci aj.
 - (2) Úkoly, které vedoucí může delegovat pouze z části
 - » Plánování a stanovení cílů, strategií a záměrů.
 - » Koordinování a organizování práce.
 - » Hodnocení, motivování a odměňování podřízených.
 - » Kontrola výsledků práce.
 - » Další úkoly vyplývající z manažerské náplně (obsahu) práce.
 - (3) Úkoly, které se nedoporučuje delegovat
 - » Velmi závažné nebo rizikové úkoly.
 - » Důležité úkoly, kdy již není čas na delegování.
 - » Úkoly obsahující důvěrné informace.
 - » Nové úkoly, na které zaměstnanci nebyli připraveni.
 - » Nejasné, nesrozumitelné úkoly.
 - » Nepříjemné úkoly, které jsou v pravomoci manažera (Bartošová, Bartoš, 2011).

5/ **Nástroje a techniky pro efektivní porady, jednání, služební cesty, efektivní komunikace a e-maily.**

- » Pro řadu zaměstnanců podílejících se na strategické práci zabírají špatně řízené nebo nadbytečné porady, jednání, neefektivní e-maily či komunikace, případně též zbytečné služební cesty velké množství času, který se pak nedostává pro důležité úkoly.
- » Za efektivní řízení porady je odpovědný ten, kdo poradu vede. Špatný vedoucí nedokáže často poradu zvládnout ve stanoveném čase. Velmi pomáhá, pokud mají porady předem jasně stanovený program a pravidla.
- » U jednání i porad je důležité volit vhodnou formu – tedy, zda osobně nebo například pomocí on-line technologie. On-line jednání mohou uspořit velké množství času, ale nejsou vždy vhodná. Také je nezbytné moudře volit, kdo se musí porady nebo jednání účastnit – měl by to být jen nezbytný počet lidí.
- » Řada služebních cest se dá dnes nahradit on-line jednáním. Ne vždy je to ale možné.
- » V části 7.19 je příklad pravidel pro efektivní komunikaci (zadávání úkolů, e-maily a podobně).



- » K zefektivnění času v rámci porad, jednání, služebních cest a komunikace lze použít běžné analýzy (viz bod 1) nebo nástroje, které jsou popsány v části 2. 3.

6/ Nástroje a techniky pro organizování času - odolnost proti „žroutům“ času.

- » Při organizování (případně též při plánování) času je třeba brát v úvahu příklady (znaky) špatně organizovaného času. Lze je též nazvat „žrouty času“ – vedou k časovým ztrátám, neefektivnímu využívání času.
- » Příklady (znaky) špatně plánovaného nebo organizovaného času („žrouti času“) jsou uvedeny v části 7. 18.
- » K analýze a zvýšení odolnosti proti „žroutům času“ lze použít běžné analýzy (viz bod 1) nebo další postupy či doporučení uvedené v této kapitole v bodech 1 až 8. Taktéž lze použít nástroje, které jsou popsány v části 2. 3. Velmi účinné též může být využívání kritického, kreativního a systémového myšlení (viz část 2.4).

7/ Nástroje a techniky pro vedení, motivaci, sebe motivaci k dosahování cílů a plnění úkolů ve stanovených termínech.

- » Plnit včas úkoly nebo dosahovat cíle v daných termínech souvisí jak se schopností efektivně vést podřízené, tak se schopností sebe a jiné motivovat. K tomu se používají běžné techniky a nástroje vedení a motivace.
- » V řadě institucí se používá klasická metoda „cukru a biče“ – k motivaci, aby byly dodržovány termíny zejména klíčových úkolů (nebo cílů) slouží cílové odměny. Naopak opakované nedodržování termínů může vést ke snížení odměn nebo platu.
- » K motivování toho, aby se plnily termíny, se používá metoda „vitríny“ – v zápise jsou graficky odlišeny úkoly, které byly splněny včas, v dané kvalitě a rozsahu, od těch, které takto splněny nebyly. Současně mají úkoly též stanovenou úroveň podle důležitosti. Kladná „vitrína“ tak slouží úkolům, které parametry splnily, druhá (záporná) těm, které je nesplnily. Pokud je systém nastaven správně, jednotlivé útvary usilují o to, aby jimi plněné úkoly se dostaly do kladné vitríny.
- » Některé instituce používají k motivování účastníků porad, aby chodili na porady včas, metodu „pokladnička“. Kdo přijde na poradu později, musí dát do pokladničky stanovený finanční obnos. Peníze se pak používají dohodnutým způsobem – například jako dar na charitu a podobně.
- » V praxi řada vedoucích zaměstnanců používá techniku „zrcadla“ - je důležité se každodenně krátce zamyslet nad tím (tedy udělat si zpětnou vazbu), zda motivujeme sebe i druhé k tomu, aby dodržovali termíny, byli dochvilní, nastavovali splnitelné a férové termíny, nepřekračovali čas vyhrazený na danou aktivitu (například na poradu) a podobně.

8/ Nástroje a techniky pro kontrolu, sebekontrolu, monitoring a zpětnou vazbu.

- » Kontrola, sebekontrola, monitoring a zpětná vazba jsou nezbytné pro každou strategickou práci, problematiku efektivního využívání času nevyjímaje. V českých podmínkách žel stále ještě platí, že co se dostatečně nekontroluje, to se nevykoná ve stanovené kvalitě nebo rozsahu, nákladech nebo určeném čase.



- » V praxi se nejčastěji používají tři techniky. První je „kontrola plnění termínů“, a to jak termínů v rámci běžných úkolů, tak v rámci projektů, opatření nebo plnění termínů cílů v rámci strategických dokumentů. Druhou technikou je „kontrola efektivního využívání času“, a to jak času v projektech, v konkrétních opatřeních či úkolech nebo celé pracovní doby. Třetí technikou je „dohled“, respektive cyklus: dohled – srovnání – náprava odchylek – ovlivňování dalších rozhodnutí. Dohled z hlediska plnění termínů je často řešen například kontrolou na poradě (srovnání plánovaného termínu s realitou), pokud nejsou termíny plněny, přijímají se opatření a zkušenost se zohlední při dalších rozhodnutí.
- » S kontrolou též úzce souvisí nástroje a techniky k řízení rizik. Příklad hodnocení rizik včetně těch, které se týkají termínů nebo času jsou v případové studii v části 7. 20. Analýze rizik se věnuje podrobně samostatný materiál, který je dostupný na stránkách projektu.

2.3 Popis vybraných metod, technik a nástrojů

Metod pro zefektivnění plánování a řízení času existuje celá řada. Tradiční metody jsou jednoduché a k jejich aplikaci zpravidla postačí papír a tužka nebo tabule - flipchart. V dnešní době se využívá množství mobilních aplikací a on-line nástrojů, které používání metod plánování a řízení času usnadňují a prohlubují. Volba formy nástroje záleží především na osobních preferencích. Musí však platit, že ovládnutí metody a její aplikace v každodenním (nejen) pracovním životě bude snadná a nestane se „další otravnou položkou na denním seznamu úkolů“. K zefektivnění zvládnutí rozličných úkolů a pracovních povinností obecně pomáhá zapisování všech úkolů, jejich kategorizace a řešení s ohledem na priority. Níže jsou představeny nejrozšířenější metody pro efektivní řízení času.

K plánování (případně organizování) času patří například tyto metody:

» **Timeboxing**

Jednoduchou a efektivní metodou řízení času je tzv. „timeboxing“⁶. Metoda spočívá v rozvržení času celého (pracovního) dne do jednotlivých časových „boxů“ (například po 30 nebo 60 minutách), kterým je přidělena konkrétní činnost. V rámci každého boxu (nebo několika boxů) se pak aktivita soustředí na zvolenou činnost. Pracovní den je tak rozplánován na jednotlivé boxy – je předem určeno, kolik času se bude které činnosti věnovat. Mezi jednotlivými činnostmi v denním plánu je důležité počítat i s rezervou na odpočinek i pro případ potřeby řešení neplánovaných úkolů. Vytváření denního či týdenního plánu zlepšuje organizaci úkolů a díky rozvržení času na kratší časové úseky pomáhá s motivací k řešení dlouhodobých projektů (USAHS 2022).

» **Uzavřené seznamy**

Obdobnou metodou určenou k plánování pracovního dne je metoda uzavřených seznamů⁷. Uzavřený seznam je stanovený seznam úkolů, do něž již nemůžeme přidávat další úkoly. Jak uvádí Foster (2017), tato technika nabízí způsob, jak si stanovit limity práce s cílem zvýšit účinnost. Na rozdíl od běžného otevřeného seznamu, kam nové úkoly neustále přibývají, nesmíme v případě uzavřeného seznamu žádné další úkoly přidávat ani

6 Více informací lze zjistit například na: <https://kreativni.tumblr.com/search/timeboxing>

7 Více informací lze zjistit například na: <http://www.mitvsehotovo.cz/2017/04/proc-a-jak-pouzivat-uzavrene-seznamy/>



ubírat. Postupujeme v řešení všech stanovených úkolů, dokud nejsou všechny hotovy. Důležité je počítat s časovou rezervou na mimořádné úkoly nebo na řešení problémů. Přínos spočívá v časovém naplánování úkolů v pracovním dnu – obvykle v rozsahu 60 – 90 % pracovního času (zbytek je rezerva). Předem se tak naplánují úkoly či aktivity, kterým se člověk bude v daném dni věnovat (proto „uzavřený“ seznam), a to například (a) 3-5 položek z dlouhodobějších cílů či úkolů (například týdenních), (b) všem úkolům, kterým tento den bude končit termín, (c) z rutinních úkolů, které se každý den musí vykonat (Foster 2013, Dolejš 2017).

» **Technika Pomodoro**

Jedná se o techniku řízení času, kterou vytvořil podnikatel Francesco Cirillo. Zastánci této techniky upřednostňují přístup, při kterém je potřeba jen minimální množství pomůcek, konkrétně mechanický časovač, papír a tužka. Technika je založená na rozdělení pracovního času na úseky po 25 minutách na základě inspirace kuchyňskou minutkou ve tvaru rajčete, v angličtině jednoduše zvanou „pomodoro“. Jedná se o jednoduchou metodu organizace pracovního času do bloků, v nichž je pozornost zaměřena na konkrétní úkol. Výhoda metody je její jednoduchost a snadná aplikovatelnost⁸.

Organizace času je založena na evidenci úkolů pro každý den, které jsou seřazeny dle důležitosti. Po zahájení činnosti nelze Pomodoro přerušit – představuje 25 minut čisté práce. Po zazvonění minutky zaznačíme na seznamu u daného úkolu „X“ a následuje tři-až pětiminutová přestávka. Po každých čtyřech Pomodorech následuje patnácti až třicetiminutová přestávka. Pokračujeme v práci (v režimu Pomodoro / přestávka) dokud není úkol hotov. Následně si jej na seznamu denních úkolů můžeme odškrtnout.

Vždy na konci dne si můžeme výsledný počet Pomodor zaznamenat do evidenčního formuláře. Cílem monitorování a evidence může být zpočátku jen získat přehled o vynaloženém úsilí, které připadlo na splnění konkrétních úkolů. Evidence pomáhá uživatelům techniky Pomodoro zaměřit pozornost sám na sebe, lépe se rozhodovat a zlepšovat tak své pracovní procesy. Díky evidenci tak snadno zjistíme, jaký čas (kolik Pomodor) týdně strávíme skutečnou prací a jaký operativou, nebo kolik Pomodor běžně odpracujeme za jeden den (Cirillo 2019).

» **Aplikace pravidla 60/20/20**

Jedná se o jednoduché pravidlo, které při plánování času zohledňuje rušivé elementy a časové rezervy. Efektivní plánování pracovní doby za využití pravidla 60/20/20 spočívá v zohlednění skutečnosti, že pouze přibližně 60 % pracovního času můžeme předem naplánovat. Ve zbylém čase je vhodné počítat s neplánovanými aktivitami nečekanými (20 %) a rušivými (20 %). V běžném pracovním dnu se tedy nemůžeme spolehnout, že veškerý vyhrazený čas budeme moci věnovat řešení plánovaných aktivit. Pro lepší efektivitu i motivaci ze splnění předem plánovaných úkolů je tak důležité vždy počítat s rezervou na neplánované činnosti i působení rušivých vlivů (Brodský 2014).

» **Klasifikace úkolů „ABC“ a plánování pracovního dne**

Jednoduchou metodu rozdělení úkolů dle priority a jejich efektivní rozvržení v pracovní době uvádí například Brodský (2014). Jednotlivé úkoly lze rozdělit podle jejich významu (priority) metodou A, B, C do tří kategorií: A – úkoly velmi důležité a prioritní; B – středně důležité úkoly, které lze delegovat; C – méně důležité (operativní) úkoly.

⁸ Více informací lze zjistit například na: <https://kreativni.tumblr.com/search/Pomodoro>

Obr. 5 Klasifikace úkolů „ABC“ – hodnota a časová náročnost

Hodnoty činností (důležitost)		
65 %	20 %	15 %
A	B	C
15 %	20 %	65 %
Skutečná časová náročnost		

Zdroj: vlastní zpracování dle Brodský (2014)

Je k diskusi, zda tato klasifikace úkolů platí také pro strategickou práci. Obrázek se snaží říci, že velmi důležité a prioritní úkoly mají důležitost (vliv na úspěch) 65% z celku, ale jejich skutečná časová náročnost je pouze 15% pracovní doby. Naopak operativní úkoly, které mají na úspěch dopad jen 15%, zabere přitom 65% pracovní doby. Klasifikace úkolů „ABC“ vychází z Eisenhowerova přístupu (více viz dále tabulka 4).

Pracovní dobu je vhodné plánovat s ohledem na rozdělení úkolů a jejich časovou náročnost. Pro rozvržení pracovní doby se obecně doporučuje (Brodský 2014):

- » Stanovovat si 1-2 úkoly kategorie A (cca 3 hodiny z pracovní doby)
- » Určit 2-3 úkoly kategorie B (cca 1 hodina z pracovní doby)
- » Ostatní úkoly kategorie C (maximálně 1 hodina z pracovní doby)

Autor dále uvádí následující doporučení pro plánování pracovního času:

- » Neplánovat více než 10 úkolů na den
 - » Naplánovat maximálně 60 % pracovní doby
 - » Ve zbývajících 40 % pracovní doby řešit operativní a ad hoc úkoly
- Při plánování rozvržení úkolů v průběhu pracovního dne je také třeba zohlednit osobní biorytmus, tzn. řešení důležitých úkolů nebo jednání plánovat v čase, kdy jsme obvykle nejvíce produktivní (např. dopoledne mezi 9:00 – 11:00 vyšší produktivita; v období popolední únavy řešit rutinní úkoly, apod.).

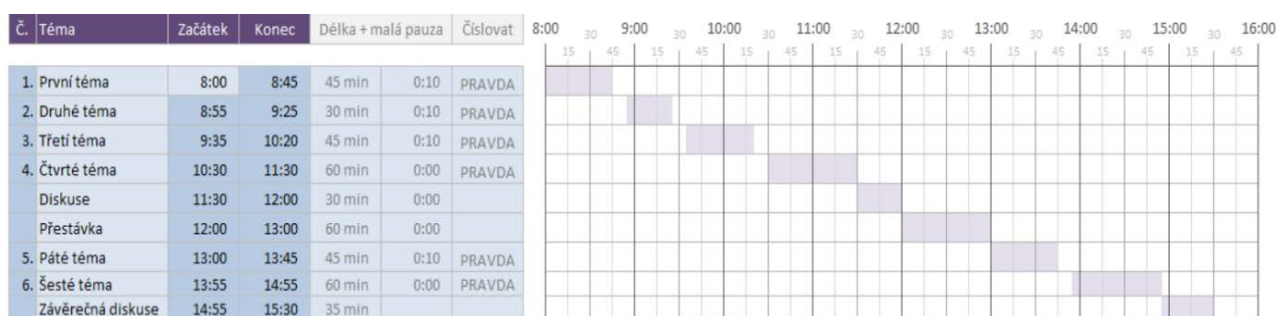
» Ganttův diagram

Ganttův diagram představuje rozšířený nástroj řízení času (projektů), který se využívá pro grafické znázornění plánovaných aktivit, fází a jejich posloupností v čase a usnadňuje tak porozumění časových posloupností plánovaných aktivit. Zjednodušeně se jedná o horizontální sloupcový graf rozvržení jednotlivých činností v čase, který usnadňuje porozumění. Použití Ganttova diagramu tak díky vizualizaci zjednodušuje přehled o činnostech a jejich prioritách v čase i o aktuálním postupu v celkovém řešení projektu (EC 2021).



V současnosti je běžné použití Ganttova diagramu zjednodušeno prostřednictvím řady aplikací v rámci specializovaného software. Do diagramu lze v digitální podobě jednoduše přidávat další informace (odpovědnost, lidské zdroje, náklady aj.). Existuje řada komerčních i volně dostupných desktopových software, stejně jako specializované aplikace na platformě Android. Pro vytvoření Ganttova diagramu lze taktéž využít některý z běžných tabulkových procesorů, například MS Excel, kde lze využít již připravené volně dostupné šablony Ganttova diagramu (EC 2021). Příklady Ganttova diagramu tvorby strategie i plánu projektu jsou v kapitole 7. Též je k dispozici šablona – viz kapitola 8.

Obr. 6 Příklad Ganttova diagramu v Excelu pro pořádání školení nebo workshopu



Zdroj: <https://proexcel.cz/ganttuv-graf-diagram/>

Další vhodné vizualizační techniky: Rozvrhování nebo plánování času v některých případech může souviset s pořadím jednotlivých kroků. Například vizualizaci postupu (časové souslednosti) jednotlivých kroků daného postupu lze provést pomocí vývojového diagramu.

K určování priorit patří například tyto metody:

» **Eisenhowerův přístup**

Jedná se o techniku organizace času, kterou vytvořil a každodenně využíval americký prezident Dwight D. Eisenhower (mimo jiné také v době, kdy byl velitelem spojeneckých sil v Evropě za II. světové války). Eisenhowerův přístup založený na organizaci a prioritizaci úkolů ocení především pracovníci na vedoucích pozicích (USAHS 2022). Podstatou techniky je cílené posuzování úkolů podle dvou dimenzí: důležitost a naléhavost úkolu. Veškeré úkoly jsou pak následně přiřazovány do jedné ze čtyř následujících kombinací, které jsou výsledkem posouzení zmiňovaných dvou dimenzí (Brodský 2014): (A) Důležité a naléhavé; (B) Důležité a nenaléhavé; (C) Nedůležité, ale naléhavé; (X) Nedůležité a nenaléhavé.

Obr. 7 Grafické znázornění Eisenhowerova přístupu

Důležitost	B Naplánovat Udělat sám	A Řešit ihned Vyřešit osobně
	X Zahodit Zbavit se	C Delegovat Vyřizovat v blocích
Naléhavost		

Zdroj: Brodský (2014)

Ideálně bychom měli většinu svého času věnovat úkolům v prvních dvou horních kvadrantech (tedy kvadrant A a kvadrant B). Ostatní úkoly lze buď delegovat (kvadrant C – nedůležité, ale naléhavé) nebo se jich zbavit (kvadrant X – nedůležité, nenaléhavé). Obdobně jako u Paretova pravidla platí, že menší počet splněných důležitých úkolů přináší hodnotné výsledky, jak uvádí tabulka níže (Brodský 2014).

Tab. 4 Klasifikace úkolů a časová efektivita dle Eisenhowerova přístupu

A. Důležité a naléhavé	15 % úkolů a 65 % výsledků
B. Důležité a nenaléhavé	20 % úkolů a 20 % výsledků
C. Nedůležité a naléhavé	65 % úkolů a 15 % výsledků
X. Nedůležité a nenaléhavé	

Zdroj: Brodský (2014)

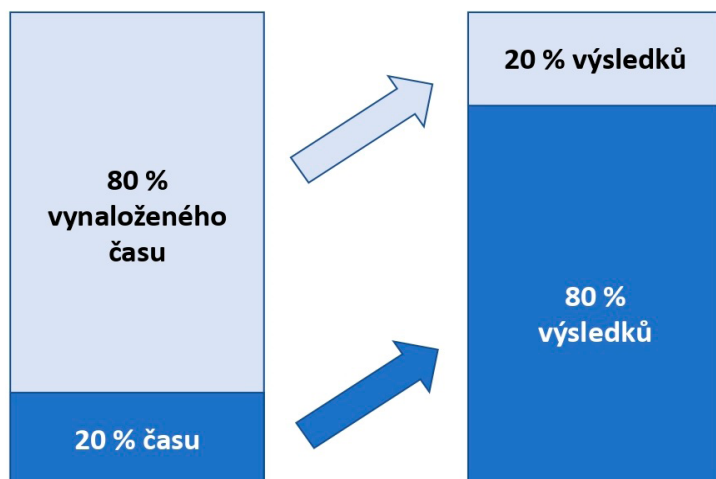
Tento princip je též promítnut do klasifikace úkolů ABC – viz obrázek 5 výše.

» Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80 / 20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který na základě sledování přírodních i společenských jevů stanovil následující princip – 80 % důsledků pramení z 20 % příčin (například 80 % zisku pochází z 20 % produktů). Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v životě organizací a v řídicí praxi. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování.

Použití Paretova pravidla napomáhá soustředit pozornost na zmíněných 20 % klíčových aktivit, jejichž řešením dosáhneme 80 % výsledků. Tuto jednoduchou techniku ocení především vedoucí pracovníci a manažeři vykonávající řídicí práci, kterým pomůže v praxi při stanovení zásadních priorit a méně důležitých úkolů, které lze delegovat. Paretovo pravidlo je univerzálně použitelné napříč různými obory (Brodský 2014).

Obr. 8 Paretovo pravidlo v řízení času



Zdroj: vlastní zpracování na základě Brodský (2014)

» **Metoda „Mít vše hotovo“**

Technika „Mít vše hotovo“, v originále „Getting Things Done“ (GTD) amerického autora Davida Allena je založená na myšlence, že je třeba mít dopředu naplánované a rozdělené všechny činnosti a během práce se již s jejich řízením a organizací nezdržovat. Metoda spočívá v pečlivém zaznamenávání úkolů (papírový notes nebo digitální aplikace) a rozčlenění složitých „projektů“ na dílčí „záležitosti“, které lze zvládnout vyřešit maximálně během několika desítek minut. Zmíněná metoda tak pomůže zorientovat se ve složitých úkolech a usnadní jejich řešení díky rozčlenění na snadno zvládnutelné položky seznamu úkolů (Allen 2016, Kašpárek 2010).

» **Metoda „Snězte tu žábu!“**

Tato jednoduchá technika se inspiroje výrokem Marka Twaina, který tvrdil, „že pokud každý den hned ráno sníte živou žábu, můžete pak tento den prožít směle s vědomím, že nic horšího vás už nemůže potkat“ (Tracy 2008, s. 12). Pomyslná „žába“ je ten největší a nejdůležitější úkol, který budete s největší pravděpodobností odkládat, pokud jej hned nevyřešíte. Také je to ten úkol, jehož vyřešení může v dané chvíli nejpozitivněji ovlivnit váš život a pracovní výsledky. Jak podotýká Brian Tracy, autor techniky, „klíčem k dosažení vysoké výkonnosti a produktivity je navyknout si poprat se každé ráno nejprve s tím největším úkolem. Musíte si osvojit „sníst svou žábu“ bez dlouhého přemýšlení předtím, než se pustíte do něčeho jiného.“ (Tracy 2008, s. 13). Příklad použití této techniky může být následující (USAHS 2022): (1) Ujasněte si svůj cíl, kterého chcete dosáhnout. (2) Určete si termín. Kdy chcete svých cílů dosáhnout? (3) Sestavte seznam úkolů nezbytných k dosažení vytyčeného cíle. (4) Seřadte seznam úkolů podle priority. Nejdůležitější věci často bývají složité – toto jsou pomyslné „žáby“. (5) Postupujte v řešení úkolů nejdříve od těch nejsložitějších – „nejošklivějších žab“. Pokud máte na výběr z vícera složitých úkolů, začněte s tím horším. (6) Opakujte uvedený postup každý den, takže pořád budete postupovat k vytyčenému cíli.



» **Metody síťové analýzy**

Metody síťové analýzy se používají k optimalizaci sítě vzájemně propojených a souvisejících prvků. Jsou velmi v hodné v situaci, kdy firma řídí mnoho projektů a sdílí omezené množství zdrojů (například specializované stroje, vybavení, vybrané nedostatkové profese a podobně) – je nutné pečlivě hlídat kapacitní problémy. Ve specifických situacích mohou být tyto metody užitečné také ve veřejném sektoru.

Metoda CPM (Critical Path Method) patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy a slouží ke stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. Kritickou cestou je časově nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do jeho koncového bodu. Každá kritická cesta se skládá ze seznamu činností, které je za účelem dokončení projektu nutné realizovat. Metoda se využívá u přímočarých projektů, kde lze délky trvání činností na základě minulých zkušeností odhadnout. Cílem metody je tak nalezení kritické cesty, aby zdroje v projektu byly efektivně alokovány právě na ty aktivity, které by mohly ohrozit časový harmonogram projektu. Tato metoda dále napomáhá k lepší vizualizaci jednotlivých aktivit a tím k nalezení potencionálních slabých míst (Svozilová, 2016). K metodám síťové analýzy patří kromě CPM také například Metoda PERT (anglicky Program Evaluation and Review Technique), Metoda GERT (Graphical Evaluation and Review Technique), Metoda CCM (Critical Chain Method), Metoda MPM (Metra Potential Method).

2.4 **Metody pro získávání dat a poznatků potřebných pro řízení času**

Pro efektivní plánování a využívání času je nezbytné

- (1) mít k dispozici všechny relevantní informace týkající se potřebné a možné délky času, pořadí, načasování aktivit a priorit z hlediska termínů,
- (2) znát dobře specifika dané činnosti, podmínky nebo okolnosti, které mohou mít na plánování času vliv,
- (3) znát navazující souvislosti (vazby, kontext situace – například některé činnosti je vhodné dělat v určitém pořadí),
- (4) mít potřebné znalosti a zkušenosti týkající se plánování a efektivního využívání času.

K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu⁹.

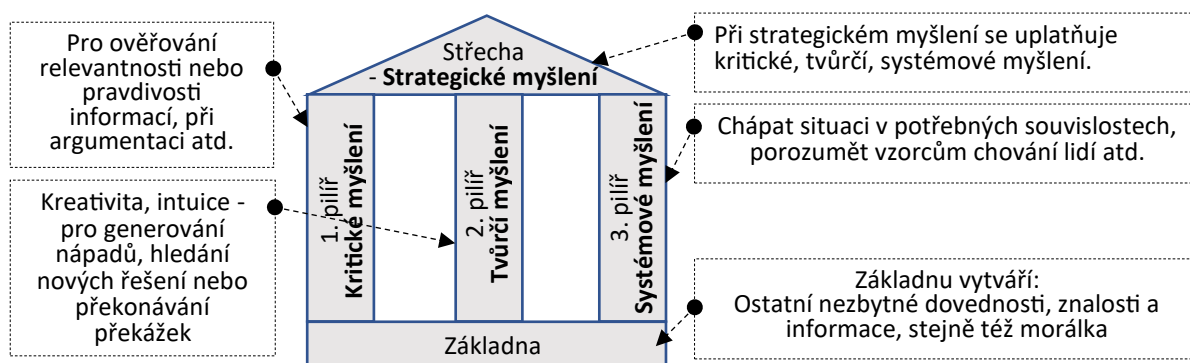
⁹ Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

K důležitým dovednostem při plánování a řízení času patří uplatňování

- kritického myšlení¹⁰ (při ověřování relevantnosti nebo pravdivosti informací, při argumentaci a podobně),
- systémového myšlení¹¹ (zejména chápat informace v potřebných souvislostech, porozumět vzorcům chování lidí a podobně),
- tvůrčího myšlení (kreativita, intuice - při generování nápadů, hledání nových řešení nebo překonávání překážek).

Přičemž platí, že kritické, tvůrčí a systémové myšlení můžeme považovat za 3 pilíře **strategického myšlení**. Strategické myšlení lze považovat za klíčový (zastřešující) prvek, jak ukazuje následující obrázek. Základnu vytváří ostatní nezbytné dovednosti, znalosti a informace, stejně těž morálka.

Obr. 9 Kritické, tvůrčí a systémové myšlení jako tři pilíře strategického myšlení



Zdroj: Půček (2022)

2.5 Využití Ishikawova diagramu pro hledání příčin neplnění termínů

Co je diagram příčin a následku (Ishikawův diagram)

K analýze a vizualizaci příčin nedodržování termínů při strategické práci je využit Ishikawův diagram (Diagram příčin a následku)¹². Pomocí diagramu hledáme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému. Obvykle hlavních příčin bývá 5, maximálně 7.

¹⁰ O kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>

¹¹ Je praktickou aplikací systémové dynamiky – vědního oboru zaměřeného na zkoumání vzorců chování a struktur, které řídí přírodu, rodiny, ekonomiku, firmy a ostatní dynamické systémy (Senge, 2009). Více viz též Šusta (2015) – recenze knihy dostupná na odkazu <https://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2015/2-2015/recenze/susta-marek-pruvodce-systemovym-myslenim.html>

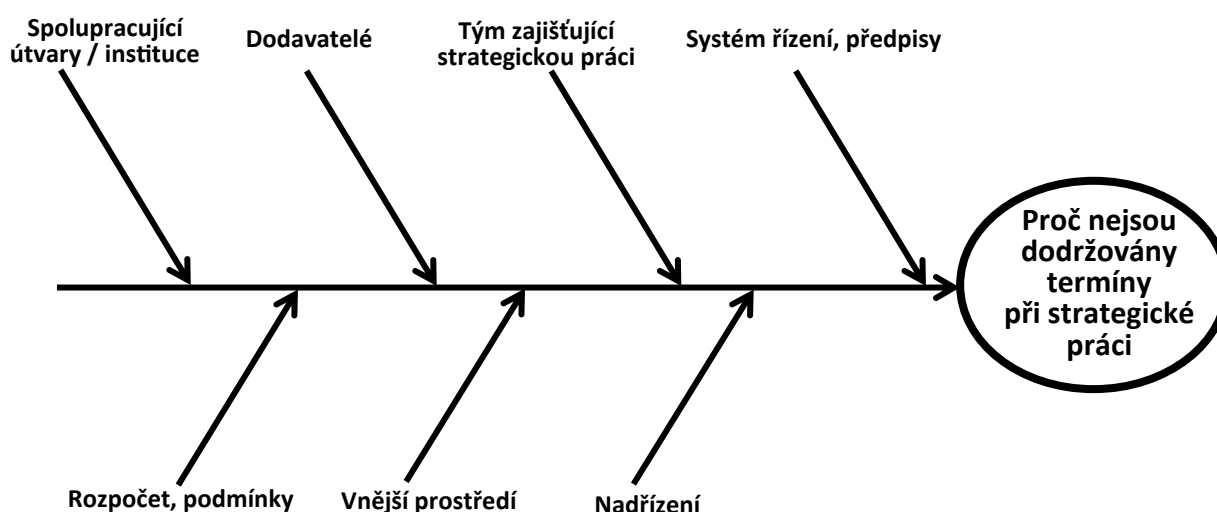
¹² Používá se jako nástroj pro hledání příčin problémů, v našem případě je za „problém“ považováno nedodržování termínů při strategické práci. Diagram je též označován jako diagram „rybí kost“. Vychází z principu „co zaseješ, to sklídíš!“. Jeho podstatou je grafická kauzální analýza zkoumaného problému, kdy hledáme jeho východiska (příčiny).

Postup, jak identifikovat příčiny a podpříčiny, respektive jak vytvořit diagram je možné shrnout do těchto kroků:

- (1) Shromáždíme potřebné informace a souvislosti.
- (2) Na základě brainstormingu, metody expertního odhadu či jiného postupu navrhne 5 až 7 příčin týkajících se naší situace a zaneseme příčiny do diagramu¹³.
- (3) Obdobně zpracujeme 2 až 5 podpříčin u každé příčiny a zaneseme je do diagramu.

Na následujících dvou obrázcích je zpracovaný Ishikawův diagram pro nedodržování termínů při strategické práci. „Proč nejsou dodržovány termíny při strategické práci“ je problém (důsledek), pro který jsou hledány příčiny. Jde o příklad.

Obr. 10 Příklad pro hlavní příčiny nedodržování termínů při strategické práci



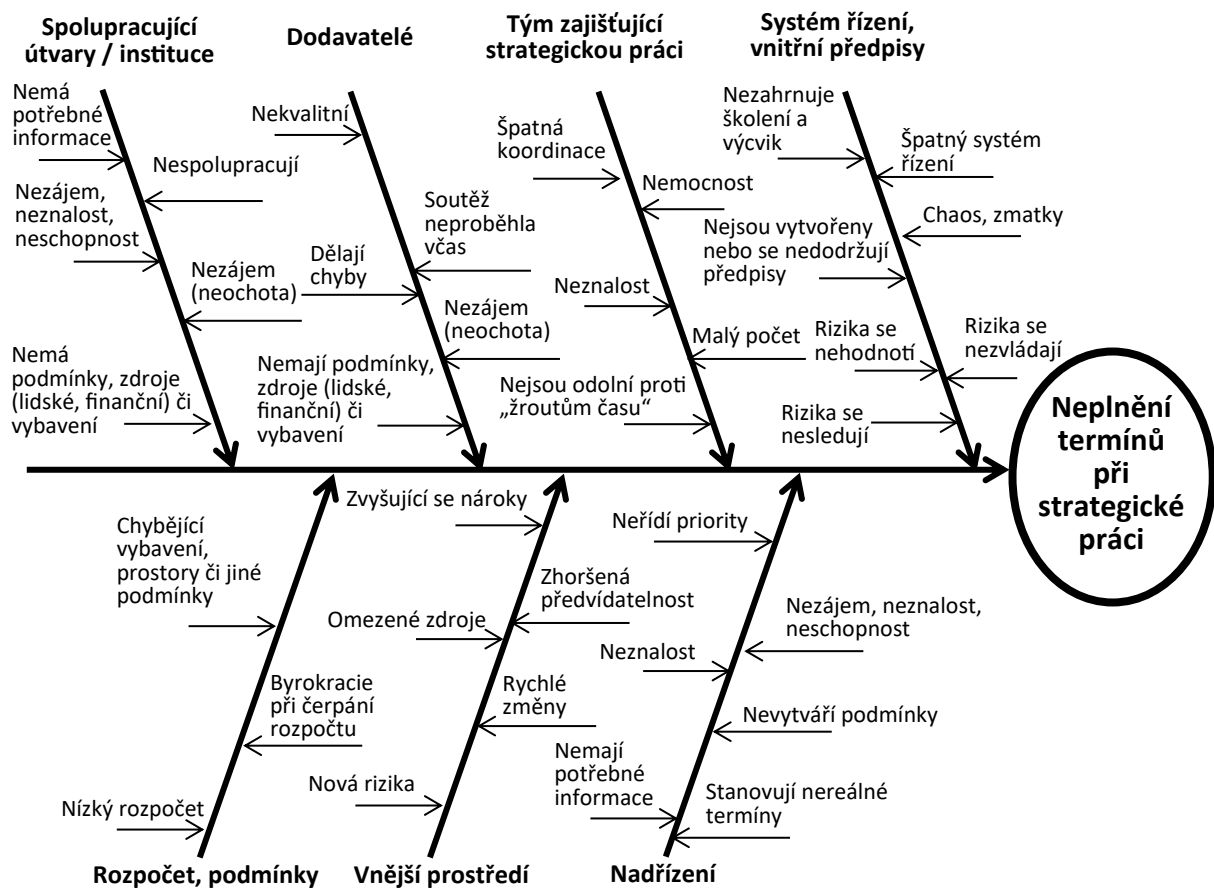
Zdroj: autoři

Jako hlavní příčiny nedodržování termínů byly identifikovány: (1) Nedostatky v systému řízení strategické práce, interní předpisy. (2) Tým útvaru zajišťující strategickou práci. (3) Přístup ze strany spolupracujících útvarů či institucí. (4) Přístup dodavatelů služeb. (5) Rozpočet, zdroje a podmínky pro strategickou práci. (6) Vnější prostředí. (7) Špatný přístup nadřízených ke strategické práci. V kontrolní situaci a dle místních podmínek by mohly být identifikovány jiné či částečně jiné příčiny.

13 Jako hlavní příčiny nedodržování termínů byly identifikovány: (1) Nedostatky v systému řízení strategické práce, interní předpisy. (2) Tým útvaru zajišťující strategickou práci. (3) Přístup ze strany spolupracujících útvarů či institucí. (4) Přístup dodavatelů služeb. (5) Rozpočet, zdroje a podmínky pro strategickou práci. (6) Vnější prostředí. (7) Špatný přístup nadřízených ke strategické práci. V kontrolní situaci a dle místních podmínek by mohly být identifikovány jiné či částečně jiné příčiny. Jde o příklad.

Na druhém obrázku jsou k příčinám identifikovány a vizualizovány podpříčiny nedodržování termínů při strategické práci - jde o konkrétní příklad.

Obr. 11 Příklad příčin a podpříčin nedodržování termínů při strategické práci



Zdroj: autoři

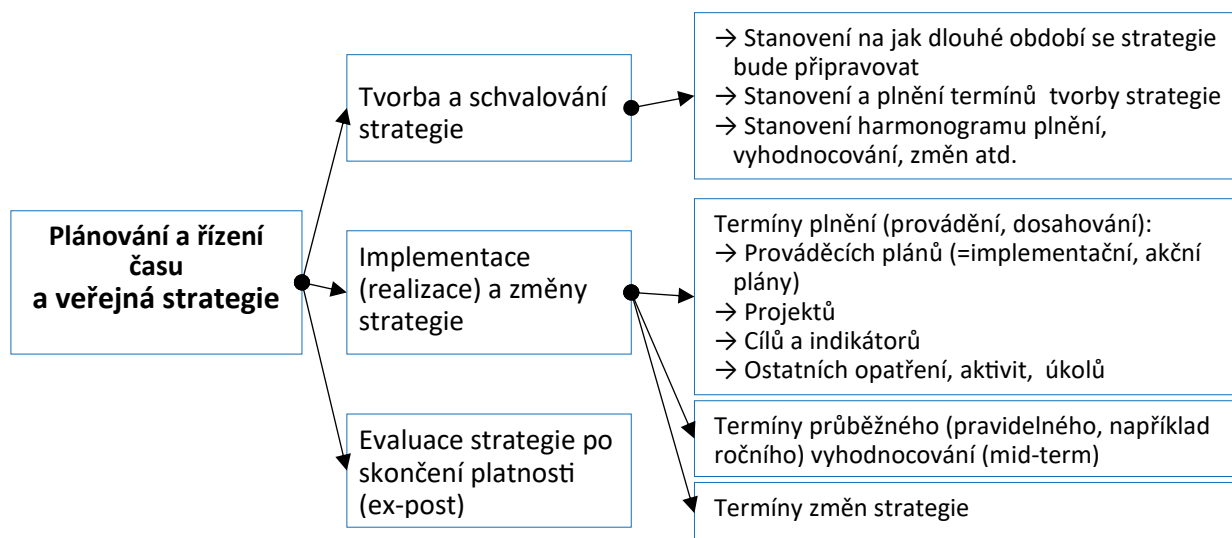
Je třeba uvést, že do diagramu byly zobrazeny nejběžnější příčiny a nejběžnější podpříčiny. Seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k nedodržování termínů při strategické práci, může být důležité pro každého, kdo se strategickou prací zabývá. V dalším kroku by pak byla přijímána opatření k vyřešení podpříčin, a to jak na úrovni odpovědného útvaru, tak celé instituce.

3. Řízení času (termíny) v rámci veřejné strategie

3.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci strategie

Na následujícím obrázku je zachyceno, čeho se týká plánování a řízení času při přípravě, realizaci a evaluaci strategie. Čas (termíny, harmonogramy, posloupnost kroků a podobně) se musí plánovat a řídit jak při tvorbě a schvalování strategie, tak při její implementaci (realizaci) včetně mid-term evaluace (hodnocení) a stejně tak po skončení platnosti strategie při její ex-post evaluaci. Je patrně jasné, že při přípravě strategie jde zejména o plánování času, zatímco v době realizace zejména o efektivní využívání času. Nicméně i při přípravě strategie jde také o efektivní využívání času a při realizaci dochází i k plánování času – například při prověřování změn strategie.

Obr. 12 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci strategie



Zdroj: autoři

Z obrázku je zřejmé, že plánování a řízení času se týká celého strategického cyklu, tedy jak (1) tvorby strategie (příklady jsou v kapitole 7), tak (2) realizace strategie (včetně změn a průběžného hodnocení) a (3) evaluace strategie. Ve veřejném sektoru se v rámci celého strategického cyklu můžeme setkat s **problémem „pozastavování aktivit“** – například z důvodu jiných priorit, nedostatku prostředků nebo změny politického vedení jsou činnosti dočasně přerušeny. Často však není adekvátně upraven harmonogram aktivit, což vede k velkému stresu ve věci plněním termínů nebo k jejich neplnění.

3.2 Plánování a řízení času v rámci tvorby a schvalování strategie

Pro tvorbu a schvalování veřejných strategií je na národní úrovni schválena „**Metodika přípravy veřejných strategií**“¹⁴. Jednotlivé fáze tvorby veřejné strategie a jejich časová posloupnost je na následujícím obrázku. Fází je sedm, přičemž sedmým krokem je schválení strategie.

Obr. 13 Fáze přípravy veřejné strategie



Zdroj: MMR (2019)

Jak ukazuje následující tabulka, z hlediska plánování a řízení času jsou důležité prakticky všechny fáze:

- » Ve fázi 1 je klíčové rozhodnutí, **na jakou dobu** se strategie má připravit. Dále se v rámci Plánu přípravných prací sestavuje harmonogram této fáze a stanovuje se **rámcový harmonogram** tvorby strategie.
- » Ve fázi 2 je vytvořen Plán tvorby strategie včetně **harmonogramu**.
- » Ve fázi 4 musí být ze zpracovaných analýz jasné, čeho definované strategické cíle dosáhnou, **v jakém čase**, s jakými prostředky, vedlejšími náklady a riziky.
- » Ve fázi 5 se při výběru dalších cílů a opatření mimo jiné posuzují **termíny jejich realizace**.
- » Ve fázi 6 se sestaví **časový harmonogram implementace** strategie.

¹⁴ Dostupná na: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora-vystupy-projektu>

Tab. 5 Vazba jednotlivých fází přípravy strategie z hlediska času

Fáze	Aktivita	Krok – vazba na rozpočtování
Fáze 1 - Identifikace potřeby tvorby strategie	Úvod	Na počátku tvorby každé strategie stojí rozhodnutí, že identifikovaný problém je nutné řešit ve stanoveném horizontu prostřednictvím série koordinovaných opatření – tedy s využitím strategického dokumentu.
	Aktivita 1: Organizace přípravných prací tvorby strategie	Krok 3: Vytvoření Plánu přípravných prací. Mimo jiné obsahuje také harmonogram a rozpočet fáze identifikace potřeby tvorby strategie, včetně požadavků na personální kapacity všech zapojených aktérů.
	Aktivita 2: Sběr dat	V rámci této aktivity se vymezí základní harmonogram sběru dat (včetně doby ukončení aktivity).
	Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy	Tento dokument obsahuje: (a) věcnou (odbornou) část shrnující předběžnou vizi zadavatele strategie a klíčová zjištění nabytá v rámci aktivit fáze identifikace potřeby tvorby strategie zaměřených především na sběr dat a realizaci analýz, (b) projektovou část obsahující základní informace o projektu tvorby strategie, a to včetně rámcového harmonogramu .
Fáze 2 - Nastavení přípravy strategie (projektu)	Aktivita 2: Vytvoření Plánu tvorby strategie	Plán tvorby strategie obsahuje také harmonogram tvorby strategie . K dispozici je šablona: Harmonogram tvorby strategie ¹⁵
Fáze 4 - Stanovení strategického směřování	Aktivita 1: Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů	Krok 2: Sestavení a ohodnocení variant strategických cílů Ze zpracovaných analýz musí být zřetelně jasné: <ul style="list-style-type: none"> • čeho definované cíle dosáhnou, • v jakém čase, • s jakými prostředky, vedlejšími náklady a riziky. Mezi hodnotící kritéria patří i termín realizace jednotlivých variant strategických cílů
Fáze 5 - Rozpracování strategie	Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie	Krok 2: Stanovení samotných cílů a vypracování stromu cílů Vytvořené cíle by měly být SMART, tedy měly by být naplněny ve stanoveném časovém rámci – time-bound (časově ohraničené).
	Aktivita 3: Identifikace variantních opatření	Krok 3: Popis opatření, identifikace jejich možných přínosů (dopadů) a nákladů Jednotlivá opatření mohou být zpracována například do podoby přehledné karty opatření, která by měla kromě popisu opatření obsahovat jeho detailní zdůvodnění i indikaci složitosti, časovou a nákladovou náročnost implementace / realizace daného opatření.
	Aktivita 4: Hodnocení a výběr opatření	Krok 1: Stanovení hodnotících kritérií. Mimo jiné by měl být posuzován termín realizace opatření.
Fáze 6 - Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	Úvod	Cílem této fáze je vypracovat podrobný plán implementace strategie zahrnující i časový harmonogram implementace strategie.
	Aktivita 1: Vytvoření hierarchické struktury prací	Ke každé činnosti je definována její časová náročnost a je vytvořen odhad nákladů a potřebné zdroje.
	Aktivita 6: Nastavení plánu evaluací strategie	Evaluační plán strategie bude obsahovat i kdo a kdy evaluace provede. Časová a finanční náročnost evaluace strategie musí být promítnuty do časového harmonogramu a rozpočtu implementace strategie.
	Aktivita 7: Sestavení komunikačního plánu implementace strategie	Komunikační plán musí obsahovat také základní časový plán jednotlivých aktivit komunikace.
	Aktivita 8: Sestavení rozpočtu implementace strategie	Krok 4: Určení zdrojů financování jednotlivých položek rozpočtu S ohledem na postup sestavování státního rozpočtu je vhodné, aby strategie byla schválena v termínu , ve kterém bude možné příslušné výdaje zohlednit při přípravě státního rozpočtu (ročního rozpočtu i rozpočtového výhledu).
Implementace strategie	Aktivita 9: Sestavení časového harmonogramu implementace strategie	Harmonogram implementace strategie bude obsahovat hlavní fáze realizace strategie, výstupy, klíčové aktivity, termíny pro splnění jednotlivých aktivit, vzájemné vztahy mezi jednotlivými aktivitami a opatřeními, klíčové milníky, aktivity řízení implementace strategie a odpovědné osoby / subjekty za realizaci klíčových aktivit. K dispozici je šablona: Harmonogram implementace strategie
	Aktivita 3: Realizace strategie	Během realizace strategie jsou uskutečňovány všechny aktivity a opatření směřující k naplnění vize a cílů strategie podle Plánu implementace strategie (hierarchické struktury prací), v souladu s rozpočtem a harmonogramem implementace strategie . V průběhu realizace strategie se sleduje plnění časového harmonogramu plnění strategie.

Zdroj: autoři dle MMR (2019)

15 Dostupná na <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/metodika>

Zjednodušeně lze říci, že jsou 3 klíčové oblasti plánování a řízení času v rámci tvorby strategie. Jde o:

- 1/ Stanovení, na jak dlouhé období se strategie bude připravovat – jde o zásadní koncepční rozhodnutí, které je nutné provést v první fázi tvorby strategie. Je velký rozdíl, pokud jde o střednědobou strategii (například na 4 až 7 let) nebo o dlouhodobou strategii (například na 7 a více let).
- 2/ Plánování a plnění termínů projektu tvorby strategie. V následující tabulce je odhad časové náročnosti tvorby strategie. Metodika přípravy veřejných strategií také uvádí, co má na délku tvorby strategie významný vliv. Jde zejména o (1) splnění legislativních požadavků na tvorbu, hodnocení a schvalování strategických dokumentů, (2) realizaci veřejných zakázek (včasná příprava, vyhlášení, úspěšné zadání, dodržování harmonogramu zakázky...), (3) spolupráci se zainteresovanými stranami (čím více aktérů, tím větší riziko nedodržení stanovených termínů), proces připomínkování a schvalování strategie, (4) míru participace veřejnosti a k tomu použité metody, (5) kvalitní řízení rizik tvorby strategie, které může eliminovat dopady výskytu rizik vedoucích k prodloužení tvorby strategie, (6) realisticky a kvalitně nastavený projektový plán tvorby strategie, včetně harmonogramu, (7) dostatek personálních kapacit věnujících se práci na organizaci projektu tvorby strategie a samotné tvorbě strategie (MMR, 2019).
- 3/ Plánování harmonogramu plnění (harmonogramu implementace včetně termínů klíčových projektů, cílů nebo opatření, termínů plnění indikátorů a podobně), harmonogramu vyhodnocování (termíny průběžného hodnocení) a změn (termíny pro postup přípravy a schvalování změn strategie).

Metodika přípravy veřejných strategií obsahuje již zmíněný **odhad časové náročnosti tvorby strategie** včetně odhadu trvání jednotlivých fází, a to pro příklad strategie (a) velmi náročné na přípravu a (b) méně náročné na přípravu. To zachycuje následující tabulka.

Tab. 6 Vazba jednotlivých fází přípravy strategie z hlediska času

Fáze	Odhad možné délky trvání – strategie velmi náročná na přípravu	Odhad možné délky trvání – strategie méně náročná na přípravu
1. Fáze identifikace potřeby tvorby strategie	1 – 3 měsíce	0,5 – 2 měsíce
2. Fáze nastavení přípravy strategie (projektu)	2 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
3. Analytická a prognostická fáze	3 – 6 měsíců	1 – 2 měsíce
4. Fáze stanovení strategického směřování	3 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
5. Fáze rozpracování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
6. Fáze nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce



Fáze	Odhad možné délky trvání – strategie velmi náročná na přípravu	Odhad možné délky trvání – strategie méně náročná na přípravu
7. Fáze schvalování strategie	3 – 6 měsíců	1 – 3 měsíce
Odhad trvání tvorby strategie celkem¹⁶	minimálně 18 měsíců	4 – 12 měsíců

Zdroj: MMR (2019)

V metodice je též uvedena vzorová **struktura veřejné strategie** včetně uvedení orientačního rozsahu. Časový harmonogram je zařazen do části 4:

1. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie)
2. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie)
3. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie)
4. **Implementační část** (přibližně 25 % rozsahu strategie; zahrnuje **časový harmonogram**)
5. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie)
6. Přílohy

3.3 Plánování a řízení času v rámci implementace (realizace) a změn strategie

Podle Metodiky přípravy veřejných strategií je pro úspěšnou implementaci strategie nutné sestavit časový plán implementace strategie, a to na základě časových požadavků na splnění jednotlivých úkolů stanovených v hierarchické struktuře prací a termínů určených v plánu monitorování, evaluačním plánu, systému řízení rizik, komunikačním plánu a rozpočtu. V hierarchické struktuře prací jsou ke všem opatřením stanoveny konkrétní činnosti a úkoly, které musí být realizovány, ke každé činnosti je určena její časová náročnost, je vytvořen odhad nákladů a potřebné zdroje a jsou přiřazeny subjekty nebo osoby odpovědné za její vykonání. Časový harmonogram implementace strategie tedy bude obsahovat:

- » **Hlavní fáze realizace strategie.** Rozdělení strategie do jednotlivých fází je vhodné přizpůsobit členění hierarchické struktuře prací. Hlavní fáze tedy budou představovat soubory opatření vedoucí k naplnění specifických cílů strategie.
- » **Výstupy.** Podle hierarchické struktury prací bude ke každé fázi přiřazen výstup, který je očekáván po jejím ukončení.
- » **Klíčové aktivity** pro dosažení výstupů. Stejně tak budou k jednotlivým fázím přiřazena opatření a činnosti vedoucí k naplnění daného specifického cíle. Detail rozpracování může odpovídat hierarchické struktuře cílů nebo budou stanovena hlavní opatření a pro podrobnosti uveden odkaz na hierarchickou strukturu prací.
- » **Termíny** pro splnění jednotlivých činností a opatření. Při sestavování hierarchické struktury prací byl určen čas nezbytný na splnění jednotlivých činností. V tomto kroku je třeba časově provázat plnění těchto činností s přihlédnutím k jejich vzájemné provázanosti a podmíněnosti.

¹⁶ Termín může mimo jiné ovlivnit i to, zda strategie podléhá posuzování vlivů na životní prostředí podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí (více v nástroji SEA pro předkladatele strategií).



- » **Vzájemné vztahy mezi jednotlivými činnostmi a opatřeními.** V případě existence vzájemné provázanosti a podmíněnosti jednotlivých činností a opatření je nezbytné tyto vztahy zachytit, např. graficky.
- » **Klíčové milníky.** Jedná se o nejdůležitější momenty realizace strategie (např. dokončení fáze realizace strategie, dokončení činnosti umožňující pokračovat v realizaci jiných činností).
- » **Činnosti řízení implementace strategie.** Jedná se o činnosti spojené s řízením rizik, monitorováním a evaluací implementace strategie, dále jsou to činnosti definované v komunikačním plánu implementace strategie.
- » **Odpovědné osoby / subjekty za realizaci klíčových činností.** Tyto již byly určeny v rámci sestavování hierarchické struktury prací a budou v tomto kroku převzaty.

Při realizaci strategie je v rámci plánování a řízení času nezbytné zajistit sledování časového harmonogramu, respektive plnění termínů realizace strategie, průběžného (pravidelného, např. ročního vyhodnocování), mid-term evaluace a termínů změn strategie.

3.4 Plánování a řízení času v rámci ex-post evaluace strategie

Problémem mnoha strategií v ČR je skutečnost, že není dokončen strategický cyklus – po skončení platnosti strategie, případně v jejím průběhu, není provedena ex-post evaluace (hodnocení). Tato evaluace je klíčová:

- » pro ověření toho, zda strategie přinesla plánovaný efekt a v jakém rozsahu,
- » jako podklad pro další strategickou práci, například přípravu navazující veřejné strategie nebo zda není třeba takovou strategii zpracovávat.

Pro zvládnutí ex-post i med-term evaluace je možné použít nástroje projektového řízení. Pokud to nebylo stanoveno již v rámci tvorby strategie, je nezbytné pro dobu realizace strategie naplánovat:

- » Cíle evaluace. Cíle by měly být jasně měřitelné – jde zejména o metodiku evaluace, rozsah prováděných analýz a hodnocení, rozsah evaluační zprávy, způsob komunikace výsledků a podobně.
- » Rozpočet evaluace, fakticky jde o výdaje.
- » Harmonogram evaluace. Ten je z hlediska plánování a řízení času klíčový.

Po té, co je plán evaluace schválen, je potřebné projekt evaluace v daných termínech realizovat. Pro projekt evaluace platí stejné principy řízení jako pro jakýkoli jiný projekt.

3.5 Praktické zkušenosti s vnějšími vlivy při přípravě strategie

Do plánování a řízení času v rámci strategie mohou vstupovat další vnější vlivy. Mohou být vyvolány některými legislativními požadavky, ad hoc požadavky financování (např. nově se objevující zdroje typu Fond spravedlivé transformace, posun dotačních výzev atd.), nebo i dalšími předem obtížně odhadnutelnými vlivy. U méně předvídatelných vlivů je potřeba při přípravě i implementaci strategie pružně reagovat, ale na druhé straně



je potřeba se držet hlavních milníků, aby náhlá změna některého z dílčích termínů, nevedla k významnému zpoždění. Nejčastější změnou je pochopitelně změna termínu (zkrácení či prodloužení) schvalování strategie. Při zkrácení je nutné použít prvky krizového řízení, při prodloužení pokud možno držet stávající harmonogram a teprve po úvaze vsunout „získaný“ čas do těch fází přípravy, kde by mohl prospět. Typicky se jedná např. o zařazení dalších jednání pracovních skupin, řídicího výboru, semináře pro schvalující zastupitele nebo jednání s veřejností. Obvyklou chybou při prodloužení termínu je „oddech“ zúčastněných, který sice může přinést potřebný odstup, odpočinek, nebo přesun kapacit na jinou práci, nicméně ve skutečnosti se tím harmonogram nezmění, pouze „natáhne“ o neproduktivní čas.

V rámci vnějších vlivů však existuje jeden legislativní požadavek významně ovlivňující časovou náročnost přípravy a schvalování strategií (konceptů), kterým je povinné posouzení vlivů **některých** konceptů na životní prostředí dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů. O které koncepte se jedná, je potřeba zjistit z § 10a citovaného zákona¹⁷. Rozhodnutí o tom, zda koncepte podléhá uvedené proceduře, označované též jako SEA, není vždy jednoduché. Optimální je postupovat podle následujících pravidel:

- » Při plánování času na přípravu a schvalování strategie vždy počítat s tím, že harmonogram může být podmíněn nutností zpracování SEA do doby, než je povinnost podrobení se tomuto procesu vyloučena (viz dále). V praxi se uvedený „problém“ projeví obvykle v situaci, kdy je harmonogram pevně nastaven a zahrnutí procesu posuzování je vždy komplikací, někdy téměř neřešitelnou bez posunu termínu schvalování strategie (což bývá také obtížně řešitelné).
- » Vlastní úvahou, nebo za pomoci odborníků na posuzování vlivů na životní prostředí zvážit, zda koncepte podléhá posuzování. Je pouze potřeba dát pozor na to, že rozhodnutí zda postupovat podle dalších ustanovení zákona je na předkladateli, který pak nese všechny následky, pokud se nerozhodl správně.

Podle zákona nesmí schvalovací orgán (obvykle zastupitelstvo kraje či obce) schválit strategii, která má být posuzována podle zákona, a pro kterou nebyl vydán buď závěr „zjišťovacího řízení“, že nebude dále posuzována, nebo „stanovisko“.

-
- 17 (1) Předmětem posuzování vlivů koncepte na životní prostředí (dále jen „posuzování koncepte“) podle tohoto zákona jsou
- a) koncepte, které stanoví rámec pro budoucí povolení záměrů uvedených v příloze č. 1 zákona, zpracovávané v oblasti zemědělství, lesního hospodářství, myslivosti, rybářství, nakládání s povrchovými nebo podzemními vodami, energetiky, průmyslu, dopravy, odpadového hospodářství, telekomunikací, cestovního ruchu, územního plánování, regionálního rozvoje a ŽP včetně ochrany přírody, a dále koncepte, u kterých podle stanoviska orgánu ochrany přírody nelze vyloučit významný vliv na předmět ochrany nebo celistvost evropsky významné lokality nebo ptačí oblasti; tyto koncepte podléhají posuzování vždy,
 - b) koncepte podle písmena a), u nichž je dotčené území tvořeno územním obvodem jedné nebo několika obcí, které stanoví využití území místního významu, pokud se tak stanoví ve zjišťovacím řízení podle § 10d,
 - c) změny konceptů podle písmen a) a b), pokud se tak stanoví ve zjišťovacím řízení podle § 10d.
- (2) Rámec pro budoucí povolení záměrů uvedených v příloze č. 1 k tomuto zákonu je dán vždy, pokud koncepte stanoví podmínky pro jejich povolování, zejména pokud jde o umístění, povahu, velikost, provozní podmínky nebo požadavky na přírodní zdroje.
- (4) Předmětem posuzování podle tohoto zákona nejsou
- a) koncepte zpracovávané pouze pro účely obrany státu,
 - b) koncepte zpracovávané pro případ mimořádných událostí, při kterých dochází k závažnému a bezprostřednímu ohrožení životního prostředí, zdraví, bezpečnosti nebo majetku osob,
 - c) finanční a rozpočtové koncepte.

- » V případě pochyb požádat o názor příslušný orgán dle zákona, kterým je ve většině případů krajský úřad, odbor životního prostředí a zemědělství, nebo v části případů odbor posuzování vlivů na ŽP a integrované prevence MŽP ČR.

Základní harmonogram procesu SEA nabízí řadu možností, a je proto složitý. Uvádíme jej v rámci případové studie v části 7. 7. Rámcově však lze říct, že průměrné trvání procesu SEA, včetně zákonných lhůt a standardní doby na zpracování dokumentů předkladatelem strategie a ve II. fázi autorizovanou osobou, je:

- » I. fáze, zjišťovací řízení, je zahájeno předložením dokumentu „Oznámení“ a je ukončeno „Závěrem zjišťovacího řízení“ – trvá cca 90 dnů.
- » II. fáze nastává pouze když „Závěr zjišťovacího řízení“ nestanoví, že strategie nebude dále posuzována; je ukončeno vydáním „Stanoviska“ příslušného úřadu – trvá obvykle dalších 100–110 dnů.

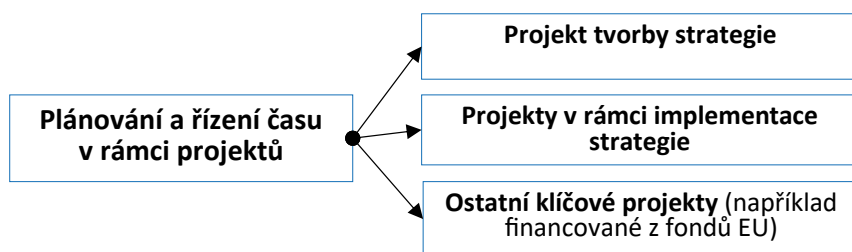
Uvedená problematika není jednoduchá, proto je v rámci projektu připravován samostatný materiál „Procedura SEA pro předkladatele strategií“, která popíše různé možnosti ve větší šíři a přehledněji.

4. Řízení času (termíny) v rámci klíčových projektů

4.1 Čeho se týká plánování a řízení času v projektech

Na následujícím obrázku je zachyceno, čeho se týká plánování a řízení času v rámci projektů. Je třeba brát v úvahu, že i pro tvorbu strategie lze použít projektové řízení – proto je v obrázku též projekt tvorby strategie (dále popsáno v 4.2).

Obr. 14 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci projektů



Zdroj: autoři

Projektové řízení (Project Management) zahrnuje (a) plánování; (b) organizování a realizaci (včetně řízení změn projektu a řízení rizik); (c) vedení a motivování projektového týmu a dalších zapojených osob včetně správné komunikace dovnitř projektu i ven; (d) monitorování, reporting a kontrolu souboru aktivit (např. složitých činností, jednorázových akcí), které je nutné provést tak, aby byly naplněny kritéria úspěšného projektu (naplnění cíle ve stanovených termínech a v daném rozpočtu).

Pro řízení projektů je možné použít:

- » Některý z **mezinárodních standardů**. Mezi nejznámější patří norma ISO 10006, PRINCE2, PMI, IPMA. V rámci těchto standardů se používají specifické postupy a nástroje týkající se řízení času. Například se pro určení doby trvání projektu používá Metoda kritické cesty (Critical Path Method, zkratka CPM).
- » Je též možné použít **elektronické nástroje**. Nejznámější je Microsoft Project, ale existuje značné množství jiných komerčních programů.
- » Nicméně v řadě institucí (například obcí) se úspěšně k řízení projektů používá **trojimperativ projektu**. U každého projektu je při jeho plánování nezbytné stanovit: (1) cíle projektu včetně měřitelných indikátorů (fakticky se v cíli stanovuje rozsah a kvalita), (2) harmonogram nebo termíny jednotlivých činností včetně konečného termínu dosažení cíle projektu, (3) rozpočet projektu. Pokud je plán schválen, je potřeba při realizaci projektu dosáhnout stanovené cíle v daném termínu a rozpočtu. K těmto třem oblastem se často řadí také čtvrtá oblast – dosáhnout uznání ze strany zadavatele a zainteresovaných stran. Příklad řízení projektu pomocí trojimperativu projektu je v částech 7.4 a 7. 12. K řízení projektů pomocí trojimperativu projektu je zpracován samostatný materiál.



Při plánování důležitého projektu, respektive při rozhodování, zda je či není potřebné projekt realizovat, pomáhá zpracovat:

- » Ganttův diagram harmonogramu projektu. Čas je třeba naplánovat a zkontrolovat od konečného termínu (poslední aktivitu před ukončením) po jeho začátek (první aktivitu). Délky trvání jednotlivých aktivit musí být nastaveny reálně – tedy podle obvyklé délky trvání. Za špatnou praxi ve veřejném sektoru lze považovat postup, kdy je určen konečný termín realizace projektu, aniž by byla prověřena délka trvání dílčích aktivit projektu. Ganttův diagram harmonogram vizualizuje, což může správnému rozhodování pomoci. Příklady jsou v částech 7.3 a 7. 11.
- » SWOT analýzu projektu¹⁸ (umožňuje přínos projektu porovnat s jinými projekty).
- » Analýzu rizik projektu (případně též analýzu příležitostí)¹⁹. Je třeba brát v úvahu, že rizika a také příležitosti jsou budoucí události, které mohou, ale nemusí nastat. Jejich významnost se též v čase mění.
- » Analýzu cílových skupin (někdy též nazývána analýza aktérů)²⁰.
- » CBA analýzu projektu (analýza přínosů a nákladů), případně jiná forma analýzy proveditelnosti.

4.2 Projekt tvorby strategie

Většina strategií se připravuje s využitím projektového řízení, respektive projektu. Projekt tvorby strategie je dostatečně popsán ve fázi dva v Metodice přípravy veřejných strategií. Je v ní řešena také problematika termínů projektu. V metodice jsou též popsány principy projektového řízení, přičemž (MMR, 2019, s. 16): „Cílem projektu tvorby strategie a měřítkem jeho úspěšnosti je vytvoření dané strategie v požadované kvalitě a rozsahu, v definovaném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem“. V kapitole 7 jsou příklady harmonogramu tvorby projektu strategie.

4.3 Projekty v rámci implementace strategie (realizace, změny)

Plánování a řízení času v projektech je nezbytné také v rámci realizace strategie. Při implementaci strategie jsou realizovány jednotlivé projekty, opatření nebo aktivity. Principy projektového řízení, popsané v Metodice přípravy veřejných strategií, jsou aplikovatelné také na řízení projektů v rámci realizace strategie. Jak je uvedeno výše, je možné pro řízení projektů využívat mezinárodní standardy nebo je možné pracovat s trojimperativem projektu. Příklady vytvoření plánu projektu pomocí trojimperativu projektu jsou v částech 7.4 a 7. 12.

4.4 Ostatní klíčové projekty (například financované z dotací – dotační management)

Součástí strategické práce je velmi často také zvládnutí projektů financovaných z fondů EU, případně státu nebo jiného donátora. Těmto projektům se obvykle říká „dotační projekty“ a řízení těchto projektů se říká „dotační management“. **Dotační management** je plánování, organizování, vedení a kontrola dotačního projektu - tedy

18 Ke SWOT analýze je zpracován samostatný nástroj, je dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

19 Je zpracován samostatný nástroj, je dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

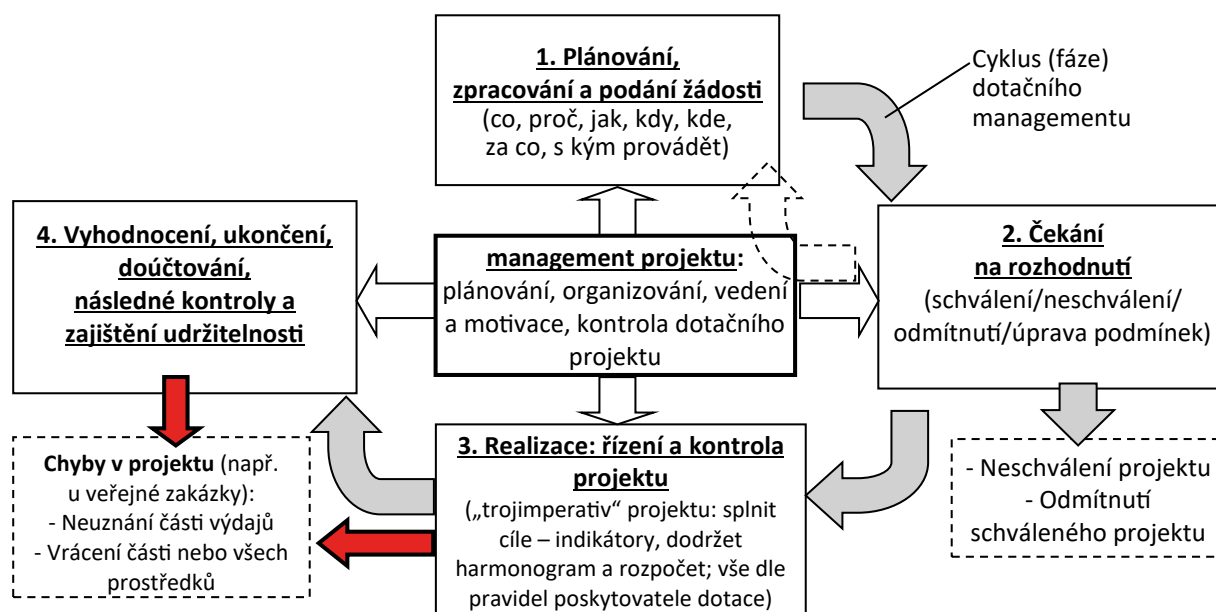
20 Příklad je v nástroji ke komunikaci, je dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

souboru aktivit, které je nutné provést tak, aby byly naplněny kritéria úspěšného projektu (cíle, **termíny**, rozpočet). Je možné také uvést, že v těchto projektech žadatelé mezi sebou soutěží o spolufinancování projektu ze strany EU, státu či jiného donátora. Úspěšní žadatelé se dostávají prakticky do role „dodavatelů“ požadovaných výstupů či výsledků (cíle projektu, které odpovídají cílům programu, hodnocené pomocí indikátorů) **v požadovaném termínu** a dohodnutém rozpočtu. EU, stát nebo jiný donátor si tak u realizátorů projektů „nakupuje“ změny (výstupy, výsledky, dopady) v oblasti kvality života, životního prostředí, hospodářství a společnosti. **Z hlediska plánování a řízení času je nezbytné:**

- » Podat návrh projektu v daném termínu. Termín podání je obvykle stanoven ve výzvě pro předkládání projektů. Pokud projekt není podán včas, obvykle není vůbec posuzován.
- » Pokud je projekt schválen, tak musí být jeho etapy realizovány v daných termínech. Taktéž to platí pro konečný termín realizace. Nedodržení klíčových termínů může vést k vrácení celé nebo části dotace.
- » Zpracovat v daných termínech průběžné zprávy a závěrečnou zprávu.

Jednotlivé **fáze dotačního managementu** z hlediska žadatele jsou zobrazeny na následujícím obrázku. První fáze se týká plánování projektu, zpracování projektové žádosti a podání projektu v termínu stanoveném ve výzvě. Ve druhé fázi čeká žadatel na rozhodnutí, zda projekt byl či nebyl schválen. Má samozřejmě také možnost odmítnout schválený projekt. Třetí fáze je fází realizační – realizujeme v projektu schválené aktivity v daných termínech a daném rozpočtu tak, aby byly dosaženy cíle a indikátory projektu. Přitom musíme dodržovat podmínky schválené dotace včetně problematiky veřejných zakázek. Třetí fáze končí dokončením projektu. Čtvrtá fáze začíná po ukončení projektu – jde o následné kontroly a zajištění udržitelnosti. Každá z uvedených fází projektu je důležitá a nese svoje rizika a vyžaduje efektivní řízení času. V části 7.11 je příklad Ganttova diagramu pro stavební dotační projekt rozdělený do uvedených čtyř fází.

Obr. 15 Jednotlivé fáze dotačního projektu včetně důsledků chyb v projektu



Zdroj: autoři Ochrana, Půček, Špaček (2015)

5. Řízení času (termíny) v rámci rozpočtování

5.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci rozpočtování

Pro realizaci každé strategie dle stanoveného harmonogramu, realizaci klíčových projektů a provádění ostatní strategické práce jsou nezbytné zdroje. Je třeba brát v úvahu, že zdroje jsou vždy omezené a zajišťují se prostřednictvím rozpočtování, respektive pomocí tvorby rozpočtu.

Délka prováděné činnosti, respektive konečný termín, u důležitého projektu obvykle souvisí s vynaloženými prostředky. Například u dopravní stavby (například dálnice, obchvat města a podobně) můžeme termín významně zkrátit, pokud v zadávací dokumentaci požadujeme práci 24 hodin denně (s výjimkou času nutného k dodržení technologických přestávek). Nicméně to bude mít dopad na cenu stavby. Musíme tak zvažovat, zda kratší lhůta, která ale povede k vyšší ceně, je odůvodnitelná.

K problematice zdravého finančního řízení včetně rozpočtování je zpracován samostatný nástroj²¹. Pro tvorbu rozpočtu, jeho schvalování, hospodaření dle schváleného rozpočtu, jeho změny a předložení závěrečného účtu platí zákonem stanovená **rozpočtová pravidla** (v platném znění):

- » Pro obce a kraje (a jejich organizace) jde o zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů²².
- » Pro stát (ministerstva, organizační složky státu, státní příspěvkové organizace atd.) platí zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech (též je důležitý zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích)²³.

Následující tabulka uvádí vybrané pojmy k rozpočtu a rozpočtování.

Tab. 7 Pojmy k rozpočtu a rozpočtování

Č.	Pojem	Vymezení
1	Rozpočtování	Rozpočtování je proces alokace (přidělení, rozčlenění, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomocí zadlužení. Rozpočtování můžeme popsat pomocí čtyř fází.

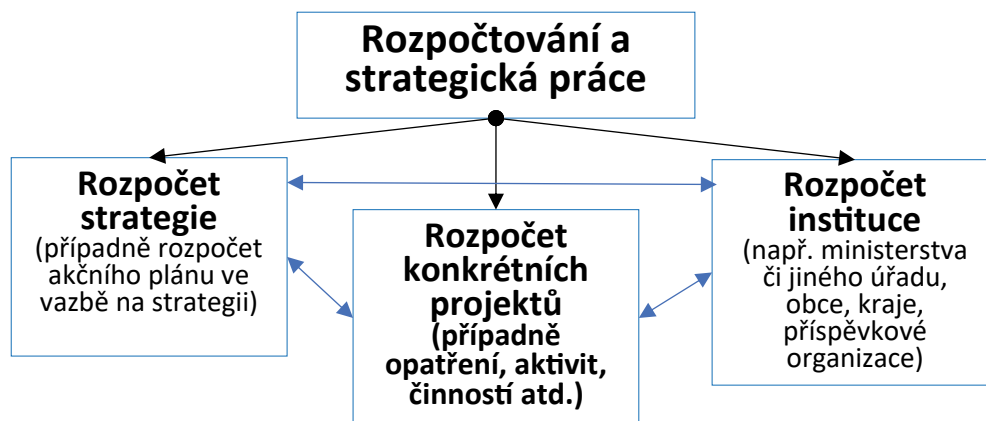
- ²¹ Text je dostupný na stránkách projektu na odkaze: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- ²² Informace k územním rozpočtům a platné legislativě lze najít na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety>
- ²³ Informace ke státnímu rozpočtu a platné legislativě lze najít na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet>

Č.	Pojem	Vymezení
2	Rozpočtové fáze	(1) Příprava rozpočtu, (2) Projednání a schválení rozpočtu, (3) Hospodaření dle rozpočtu a případné změny, (4) Zpracování závěrečného účtu a jeho schválení
3	Rozpočet	Rozpočet je finanční plán, jímž se řídí financování činnosti. Rozpočet obsahuje příjmy a výdaje a dále financování vzniklého salda, nebo případně výnosy a náklady.

Zdroj: Půček, Linhartová (2022), upraveno

Následující obrázek zobrazuje problematiku rozpočtování ve vazbě na strategickou práci.

Obr. 16 Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie



Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

Na jedné straně je rozpočet instituce, která strategii připravuje nebo se na ní podílí (zde je nezbytné rozumět jak jednotlivým rozpočtovým fázím, tak termínům přípravy rozpočtu). Na druhé straně je rozpočet strategie, a to jak rozpočet přípravy strategie, tak zejména rozpočet její realizace v jejích různých formách (implementační plán, akční plán, program apod.) Konkretizaci potom představují rozpočty konkrétních projektů (zejména investičních) nebo případně též dalších opatření, aktivit důležitých pro strategickou práci.

Problematika rozpočtu veřejné strategie je uvedena v Metodice přípravy veřejných strategií. V samotných strategiích se obvykle nazývá jako „financování“, „finanční zdroje“ a podobně. Ve většině strategií jsou uvedeny zdroje, ale často bez jejich číselného vyjádření. Přitom je nutné vycházet z nutné podmínky, že rozpočet strategie je součástí rozpočtu instituce (ministerstva, obce, kraje a podobě), která je nositelem (hlavním zpracovatelem, realizátorem) strategie. Přičemž v ČR platí:

Stát a jeho organizace připravují rozpočet na následující rok plus dva další roky.

- » Samosprávy připravují rozpočet na následující rok s využitím svého rozpočtového výhledu, který se sestavuje na 2 až 5 let.
 - » Evropská unie sestavuje rozpočet na následující rok, a to podle sedmiletého rozpočtového rámce.
- Z hlediska rozpočtu instituce je tak nutné řešit časový faktor – strategie se obvykle schvalují na delší období, než je sestavován rozpočet nebo rozpočtový výhled (zejména pokud jde o strategie, jejichž existence je podmínkou získání dotací z EU).

Tab. 8 Délka období pro sestavování rozpočtu státu, samospráv, EU

	Rozpočet je sestavován
stát	Na následující rok a dva další roky
obec / kraj	Na následující rok s využitím rozpočtového výhledu (výhled se sestavuje na 2-5 let)
EU	Na následující rok podle sedmiletého rozpočtového rámce

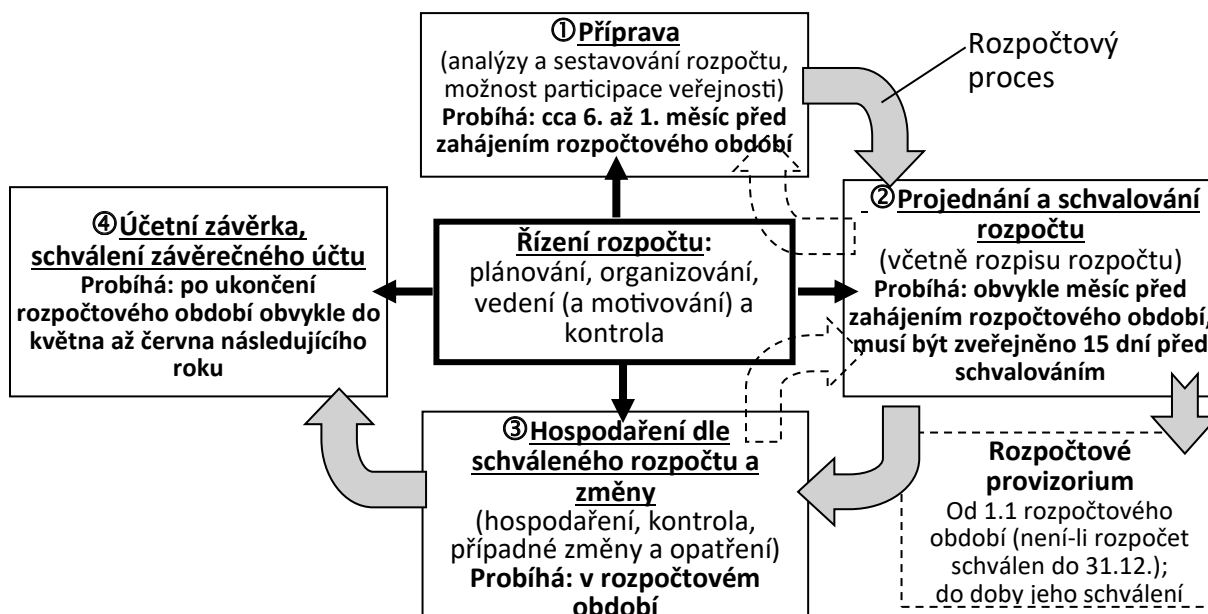
Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

5.2 Fáze a termíny rozpočtového procesu

Znalost termínů přípravy rozpočtu nám při strategické práci může velmi pomoci – výdaje na opatření a projekty nezbytné pro realizaci veřejné strategie je třeba do rozpočtu zahrnout ve správném čase. Je třeba brát v úvahu, že schválení strategie obvykle neznamená, že budou potřebné výdaje automaticky do rozpočtu zahrnuty. To platí pro mandatorní výdaje (výdaje povinné ze zákona nebo mezinárodních smluv), ale výdaje uvedené ve strategiích tento charakter obvykle nemají.

Fáze rozpočtového procesu **obce či kraje** jsou zobrazeny pomocí následujícího obrázku.

Obr. 17 Rozpočtový proces obce / kraje



Zdroj: upraveno dle Ochrana, Půček, Špaček 2015

Příprava rozpočtu u samospráv obvykle probíhá cca od května do listopadu předchozího roku. Schvalování rozpočtu probíhá u samospráv obvykle v listopadu a prosinci. Pokud je rozpočet do konce roku schválen, následuje třetí fáze od 1. 1. běžného roku do 31.12. běžného roku (= rozpočtové období). Poslední fáze probíhá v následujícím roce u samospráv cca do května nebo června a končí schválením závěrečného účtu v zastupitelstvu. V části 7.16 je možné se podívat na příklad harmonogramu přípravy, projednávání a schvalování rozpočtu města. V běžné praxi je často velkou slabinou „propsání“ projektů ze strategie (respektive z Akčního plánu strategie) do plánu investic a souvisejícího rozpočtu na konkrétní rok.

Fáze a termíny z hlediska **státního rozpočtu** jsou uvedeny v následující tabulce. Fáze 1 a 2 probíhají v předchozím roce. V běžném roce pak probíhá hospodaření dle schváleného rozpočtu. V následujícím roce pak zpracování roční účetní závěrky a závěrečného účtu.

Tab. 9 Termíny fází státního rozpočtu

Č.	Název fáze	Komentář k termínům	Rok
1	Příprava rozpočtu	<p>Do 30. 4. : Vláda projedná návrh střednědobého výhledu (následující rok + další 2), který předkládá Ministerstvo financí (dále MF). Obsahuje plánované příjmy a výdaje na jednotlivá léta.</p> <p>Do 31. 5. : MF předkládá vládě návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu v členění podle kapitol a státních fondů.</p> <p>Do 20. 6. : Vláda návrh projedná a schválí.</p> <p>Do 30. 6. : MF oznámí částky příslušným správcům kapitol a státních fondů.</p> <p>Do 31. 7. : Správci kapitol sestavují návrh rozpočtu svých kapitol.</p> <p>Do 31. 8. : MF předloží návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu vládě.</p>	Předchozí rok
2	Projednávání a schvalování rozpočtu	<p>Do 30. 9. : Vláda předkládá návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu do Poslanecké sněmovny.</p> <p>Od 1. 10. : Rozpočet je projednáván v Poslanecké sněmovně v trojím čtení.</p> <p>Od 1. 1. : Pokud není zákon schválen do 31. 12. , postupuje se od 1. 1. podle rozpočtového provizoria.</p>	Předchozí rok (případně běžný rok)
3	Hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho změny	<p>Od 1. 1. do 31. 12. : Probíhá hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho případné změny.</p>	Běžný rok
4	Zpracování a schválení závěrečného účtu	<p>Do 30. 4. : Vláda předkládá návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně.</p> <p>Následuje projednání a schválení v Poslanecké sněmovně.</p>	Následující rok

Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

6. Řízení času (termíny) v rámci ostatní strategické práce

Útvary a zaměstnanci, které zajišťují strategickou práci, se kromě práce na přípravě, realizaci, evaluaci strategií, plánování a realizaci projektů, rozpočtování strategií zabývají též dalšími činnostmi:

- » připravují a hospodaří s prostředky dle svěřeného rozpočtu včetně přípravy veřejných zakázek, výběru dodavatelů, objednávek, smluv a podobně,
- » zajišťují interní nebo externí e-mailovou, písemnou nebo jinou komunikaci týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností,
- » zpracovávají podklady nebo materiály do orgánů dané instituce (například u obce do rady a zastupitelstva) nebo pro porady vedení instituce ve vazbě na strategickou práci,
- » mají na starosti propagaci a marketing strategií a projektů, často včetně sociálních sítí, správy části internetových stránek týkající se strategické práce,
- » připravují workshopy nebo jiné akce,
- » zajišťují vzdělávání zaměstnanců týkající se strategické práce,
- » připravují a mají ve správě vnitřní předpisy s vazbou na strategickou práci,
- » provádějí připomínkování strategií zpracovaných jinými institucemi,
- » zajišťují připomínkování interních nebo vnějších dokumentů z hlediska strategické práce,
- » účastní se různých porad, jednání, absolvují služební cesty,
- » spolupracují na připravované legislativě nebo legislativních úkolech (zejména na ministerstvech),
- » jednají s klíčovými aktéry a veřejností,
- » plní další svěřené úkoly (v řadě případů se strategickou prací nijak nesouvisí nebo souvisí jen okrajově).

V rámci všech těchto aktivit, činností nebo úkolů je nezbytné efektivně plánovat a využívat čas, je též nezbytné odolávat zbytečným časovým ztrátám („žroutům času“ – příklady viz části 7.18 a 7.19).

7. Příklady a případové studie

7.1 Využívání digitálních aplikací a programů pro strategickou práci a řízení projektů

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká využití digitálních aplikací pro plánování a organizaci času, které jsou užitečné pro strategickou práci, zejména v případě přípravy a realizace projektů.

Popis případové studie:

S rozvojem digitalizace se používání digitálních nástrojů pro organizaci práce stává běžnou součástí pracovní náplně a nezbytným předpokladem k efektivnímu plánování. Například použití sdílených kalendářů (Google kalendář, kalendář Outlook, aj.) umožňují jednoduše rozvrhnout pracovní dobu do bloku (Timeboxing – viz kapitola 2.3), zjednodušují organizaci schůzek a on-line komunikaci pracovního týmu. Běžnou praxí, která přispívá k efektivnímu využití času, je možnost komunikace prostřednictvím on-line nástrojů, jako je například Teams, Google Meet, Zoom a podobně. Sdílené kalendáře se spolu se sdílenými datovými úložišti taktéž staly nezbytnými nástroji pro efektivní práci v kolektivu.

Základním a běžně využívaným nástrojem pro organizaci času a řízení projektů je MS Excel, univerzální tabulkový procesor. Pro usnadnění práce lze využít řadu předpřipravených šablon, kde v praxi stačí upravit vstupní data (například tvorba harmonogramu s využitím Ganttova diagramu – viz část 7.2).

Zároveň existuje množství sofistikovaných komerčních softwarů, které nabízí nadstandardní služby v oblasti sdílení dat, organizace úkolů a odpovědnosti v projektovém týmu i vzájemnou komunikaci a často nabízí zjednodušené služby zdarma²⁴ (výběr některých nejrozšířenějších nástrojů je uveden v následující tabulce). Specializované softwary usnadňují plánování úkolů také díky různým formám vizualizace – umožňují například tvorbu Ganttova diagramu pro vizualizaci harmonogramu projektu nebo znázornění posloupnosti úkolů v rámci jednotlivých projektových fází s možností znázorňovat návaznosti nebo zodpovědnost. Zajímavou funkcionalitou je tzv. sledování času (time-tracking), tedy nástroj, který umožňuje sledovat čas strávený řešením různých činností. Běžným standardem je možnost s nástroji pracovat v online prostředí, desktopové aplikaci i formou mobilních aplikací. Zároveň uvedené nástroje usnadňují týmovou práci možnostmi online komunikace, delegování úkolů, sdíleného kalendáře nebo sdílení dat.

²⁴ Více informací například na <https://www.easyproject.cz/software-pro-rizeni-projektu/essentials/rizeni-projektu>.

Tab. 10 Srovnání výběru digitálních nástrojů pro organizaci času a řízení projektů

Název	Základní verze zdarma	Čeština	Webová aplikace	Mobilní aplikace	Desktop aplikace	Řízení úkolů	Ganttův diagram	Sledování času a nákladů
Asana	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Basecamp	✓		✓	✓	✓	✓		
Easy Project		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Freelo	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
GoodDay	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jira	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Monday	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
MS Project		✓	✓		✓	✓	✓	✓
OpenProject	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Projektově.cz		✓	✓	✓		✓	✓	✓
TeamGantt	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Todoist	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Trello	✓		✓	✓	✓	✓		

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » V rámci strategické práce je třeba vždy vyhodnotit, zda bude účelné využít pro konkrétní činnost vhodné digitální nástroje.
- » Digitální nástroje jsou užitečným nástrojem pro usnadnění práce v kolektivu, praxe však ukazuje, že osobní schůzky jsou nenahraditelné.
- » Podle potřeby lze zvolit nástroj přímo zaměřený na konkrétní funkcionalitu (například tvorba Ganttova diagramu nebo nástroj pro sledování času) nebo komplexnější nástroj pro organizaci času a projektové řízení, který často nabízí řadu praktických funkcionalit.
- » Digitální nástroje lze využít nejen pro organizaci pracovních úkolů, ale jsou praktickou pomůckou i pro organizaci osobního života.

7.2 Příklad harmonogramu tvorby strategie - šablona

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká šablony pro harmonogram tvorby strategie, která je součástí Metodiky přípravy veřejných strategií.

Popis případové studie:

Mezi šablonami, které jsou k dispozici u Metodiky přípravy veřejných strategií, je celá řada šablon, mimo jiné šablona pro Harmonogram tvorby strategie. Tento harmonogram je v následující tabulce a dle šablony má obsahovat:

- » Číslo dané fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Úroveň strategie
- » Název dané fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Termín zahájení fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Termín dokončení fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Návaznost na ostatní fáze / aktivity / kroky / činnosti
- » Zodpovědná osoba/instituce za realizaci dané fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Spolupracující osoba (osoby/instituce) při realizaci dané fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Klíčové výstupy dané fáze / aktivity / kroku / činnosti
- » Poznámka
- » Grafické znázornění začátku, konce a doby trvání dané fáze / aktivity / kroku / činnosti

Tab. 11 Šablona pro harmonogram strategie dle Metodiky tvorby veřejných strategií

Číslo	Úroveň strategie	Název	Termín zahájení	Termín dokončení	Návaznost	Zodpovědná osoba	Spolupracující osoby	Klíčové výstupy	Poznámka	Rok měsíc	Rok x												
											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Fáze																						
1.1	Aktivita																						
1.1.1	Krok																						
1.1.1.1	Činnost																						
1.1.1.2	Činnost																						

Zdroj: MMR Metodika – šablona (2019)²⁵

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » K Metodice přípravy veřejných strategií je vytvořena řada šablon, které mají zpracování strategie usnadňovat. Harmonogram tvorby strategie je jednou z nich.
- » Zda se konkrétnímu zpracovateli strategie jeví šablona vhodná, záleží na jeho rozhodnutí. Nicméně jednotlivé sloupce šablony zahrnují nejdůležitější údaje. Z hlediska termínů jde o termín zahájení a termín dokončení. Ty mohou být pak vizualizovány v pravé části tabulky.

²⁵ Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/metodika>

7.3 Příklad harmonogramu projektu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu

Čeho se případová studie týká:

Ve fázi přípravy strategie je potřeba sestavit harmonogram tvorby strategie. Pro vizualizaci harmonogramu můžeme využít Ganttův diagram. Problematika byla popsána v části 2. 3.

Popis případové studie:

V následující tabulce je harmonogram tvorby strategie města. Je použit jednoduchý Ganttův diagram – tvorba byla naplánována na 8 měsíců. S ohledem na to, že šlo o projekt financovaný z fondů EU, zahrnoval projekt 4 činnosti, které se členily na jednotlivé aktivity. První činnost byla tvorba strategického plánu, ve druhé šlo o provedení školení, ve třetí činnosti se řešil vnitřní předpis pro strategické řízení, čtvrtá se týkala administrace projektu. Je vidět, že jednotlivé činnosti a aktivity se v jednotlivých měsících částečně překrývaly.

Tab. 12 Příklad tvorby harmonogramu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu

Měsíc od začátku realizace Činnost a aktivita	1	2	3	4	5	6	7	8
Činnost 1 – vytvoření aktualizované strategie města								
1.1 Seznámení se s dokumenty, situací, zpřesnění postupu								
1.2 Projednání, konzultace (správná komunikace)								
1.3 Analytické práce								
1.4 Zpracování aktualizace plánu								
1.5 Vypořádání připomínek, finalizace								
Činnost 2 – provedení vstupního semináře a proškolení klíčových aktérů								
2.1 Vstupní seminář								
Činnost 3 – návrh procesu aktualizace strategie a praktické implementace strategie do řízení města a úřadu								
3.1 Tvorba první verze návrhu								
3.2 Konzultace, projednání								
3.3 Zpracování připomínek, finalizace								
Činnost 4 – zajištění administrativních činností a jejich koordinace dle dohody se zadavatelem								

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Ganttův diagram pomocí vizualizace termínů pomáhá efektivně rozhodnout, kdy mají být jednotlivé činnosti zahájeny a ukončeny, které činnosti nebo aktivity mohou probíhat souběžně. Jeho použití je pro harmonogram tvorby strategie vhodné.
- » Součástí tohoto nástroje je též šablona v Excelu pro tvorbu harmonogramu pomocí Ganttova diagramu. Z příkladu je vidět, že k jeho tvorbě nemusí být použit ani specializovaný software, ani šablona v Excelu, ale lze jej jednoduše nakreslit také ve Wordu nebo jiném kancelářském programu.

7.4 Příklad termínů projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu strategie

Čeho se případová studie týká:

Ve fázi přípravy strategie je potřeba stanovit termíny (harmonogram) tvorby strategie. Ke stanovení termínů tvorby strategie, respektive k naplánování projektu tvorby strategie, můžeme použít trojimperativ projektu.

Popis případové studie:

Jak bylo uvedeno v části 4.1, pro řízení projektů včetně projektu tvorby strategie, lze použít mezinárodní standardy, elektronické nástroje, ale pro většinu zejména menších měst, respektive obcí, je zcela vyhovující používat trojimperativ projektu. U projektu je nezbytné vymezit: (1) cíle projektu včetně měřitelných indikátorů (fakticky se v cíli stanovuje rozsah a kvalita), (2) harmonogram nebo termíny jednotlivých činností včetně konečného termínu dosažení cíle projektu, (3) rozpočet projektu. Plán projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu včetně termínů je zpracován v následující tabulce. Pokud je plán schválen, je potřeba při realizaci projektu dosáhnout stanovené cíle v daném termínu a rozpočtu. Z termínů je patrné, že zpracování strategie včetně schválení v zastupitelstvu bylo naplánováno na 12 měsíců.

Tab. 13 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu včetně termínů pro tvorbu strategie

<p>Název a popis projektu: Projekt tvorby strategie města... Strategie se vytváří na 10 let. Strategie bude zahrnovat (1) úvod, (2) analytickou část (socioekonomická analýza města, finanční analýza, šetření názorů obyvatel, šetření klíčových institucí, analýza rizik, analýza příležitostí, analýza cílových skupin, SWOT), (3) návrhovou část (víze, prioritní oblasti, cíle, ukazatele cílů, akční plán na následující 2 roky), (4) implementační pravidla, (5) závěr. Strategie bude vytvořena částečně vlastními silami a částečně externím zpracovatelem.</p>		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) rozpočet projektu:
<p>1. Zpracovat strategii města na 10 let ve stanovené struktuře.</p> <p>2. Zpracovat akční plán na 2 roky provázaný s rozpočtem a výhledem.</p> <p>3. Pro měření plnění cílů strategie zpracovat 40 až 50 ukazatelů.</p> <p>4. Nepřekročit stanovené výdaje na tvorbu strategie.</p> <p>5. Schválit strategii v zastupitelstvu do 20. 12. 2023</p>	<p>Schválení projektu tvorby strategie T: 15. 12. 2022</p> <p>Výběr externího zpracovatele T: 30. 01. 2023</p> <p>Seznámení orgánů, partnerů, veřejnosti s harmonogramem tvorby T: 28. 02. 2023</p> <p>Provedení proškolení T: 28. 02. 2023</p> <p>Zahájení sběru podnětů od veřejnosti a partnerů T: 15. 03. 2023</p> <p>Zpracování analytické části T: 30. 05. 2023</p> <p>Projednání analýz v orgánech T: 30. 06. 2023</p> <p>Zpracování návrhové části kromě akčního plánu T: 30. 07. 2023</p> <p>Projednání návrhové části s veřejností, s partnery, v orgánech, úpravy T: 30. 09. 2023</p> <p>Zpracování akčního plánu T: 30. 10. 2023</p> <p>Schválení plánu v zastupitelstvu T: 20. 12. 2023</p>	<p>Výdaje: Externí zpracovatel strategie -300 000 Kč</p> <p>Výdaje celkem -300 000 Kč</p>

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Jde o příklad; v jiném městě, které je v jiné situaci, by trojimperativ vypadal jinak – dle místních podmínek.
- » Termíny v tabulce jsou uváděny jako konečné termíny dokončení aktivity, kromě „Zahájení sběru podnětů od veřejnosti a partnerů“, kde je uveden termín zahájení sběru podnětů.
- » Je možné u každé aktivity uvádět začátek i konec. Nebo k tomu využít též Ganttův diagram.

7.5 Příklad harmonogramu tvorby strategie městské části

Čeho se případová studie týká:

Harmonogram tvorby strategie může též být ve formě seznamu činností s přiřazeným termínem dokončení.

Popis případové studie:

V následující tabulce je harmonogram tvorby strategie městské části Prahy 5. V tabulce je každá činnost přiřazena k jedné ze tří fází. U každé činnosti je stanoven termín, případně měsíc realizace.

Tab. 14 Harmonogram tvorby strategie

Fáze	Činnost tvorby strategie	Termín		
Přípravná fáze	Termín účinnosti smlouvy	20. 7. 2020		
	Zpracování projektového plánu a bližšího harmonogramu	červenec 2020		
	Seznámení se se souvisejícími koncepčními a strategickými dokumenty	červenec–srpen 2020		
	Vydefinování prioritních os a strategických oblastí rozvoje MČ Praha 5 a sestavení odborných pracovních skupin	červenec–srpen 2020		
Tvorba analytické části	Tvorba profilu MČ	Vytvoření analýzy a prognózy populačního vývoje MČ Praha 5 (řešeno jako samostatný projekt)	srpen–říjen 2020	
		Tvorba profilu MČ Praha 5	říjen 2020	
		Připomínkování profilu MČ Praha 5 členy Řídící skupiny strategie a zpracovateli	červenec–srpen 2020	
		Zpracování připomínek do analytické části	říjen–listopad 2020	
	Dotazníkové šetření	Vytvoření dotazníku pro veřejné šetření	září–říjen 2020	
		Realizace dotazníkového šetření	říjen 2020	
		Průběžný sběr vyplněných dotazníků a kompletní přepis do elektronické formy	říjen 2020	
		Zaslání výsledných dat dotazníkového šetření	1. 11. 2020	
		Vyhodnocení dotazníkového šetření	listopad 2020	
	SWOT analýza	Rozeslání šablony pro samostatnou práci členů PS	13. 10. 2020	
		Sběr vyplněných šablon a zaslání zpracovateli	23. 10. 2020	
		Jednání odborných pracovních skupin ke SWOT analýzám pro strategické oblasti	listopad 2020	
		Zaslání SWOT analýz společnosti zpracovateli	12. 11. 2020	
		Finalizace SWOT analýz před veřejným projednáváním	listopad 2020	
	Finalizace	Dopracování analytické části Strategie	listopad 2020	
		Uskutečnění 1. veřejného projednávání Strategie	listopad–prosinec 2020	
		Zpracování všech zbývajících připomínek k analytické části Strategie	listopad 2020	
		Schválení finální podoby analytické části Strategie Řídící skupinou strategie	30. 11. 2020	
	Tvorba návrhové a implementační části	Tvorba návrhové části	Zpracování návrhové části Strategie (vize, cíle a opatření pro jednotlivé strategické oblasti v rámci jednání odborných pracovních skupin)	prosinec 2020 – únor 2021
			Navržení indikátorů pro měření plnění Strategie a jejich dílčích cílů	leden 2021
Zpracování návrhové části Strategie (vize, cíle a opatření pro jednotlivé strategické oblasti v rámci jednání odborných pracovních skupin)			únor 2021	
Vypořádání připomínek a odevzdání návrhové části Strategie			únor 2021	
Finalizace návrhové části zpracovatelem			únor 2021	
Schválení finální návrhové části Strategie Řídící skupinou strategie			březen 2021	
Tvorba implementační části		Tvorba implementační části Strategie	únor–březen 2021	
		Připomínkování implementační části Strategie ze strany zpracovatele	březen 2021	
		Vypořádání připomínek a odevzdání implementační části Strategie	březen 2021	
		Uskutečnění veřejného projednávání Strategie	duben 2021	
		Finalizace implementační části Strategie zpracovatele	duben 2021	
		Schválení finální implementační části Strategie Řídící skupinou strategie	květen 2021	

Zdroj: Praha 5 (2020)²⁶

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Jde o příklad převzatý z praxe, odpovídá tedy místním potřebám a podmínkám. Nicméně může být při sestavování harmonogramu tvorby strategie inspirací.
- » Aby mohl být harmonogram vytvořen, je třeba si v prvním kroku vyjasnit, jaké aktivity mají být prováděny a k nim přiřadit reálný termín.

7.6 Příklad vizualizace harmonogramu strategie

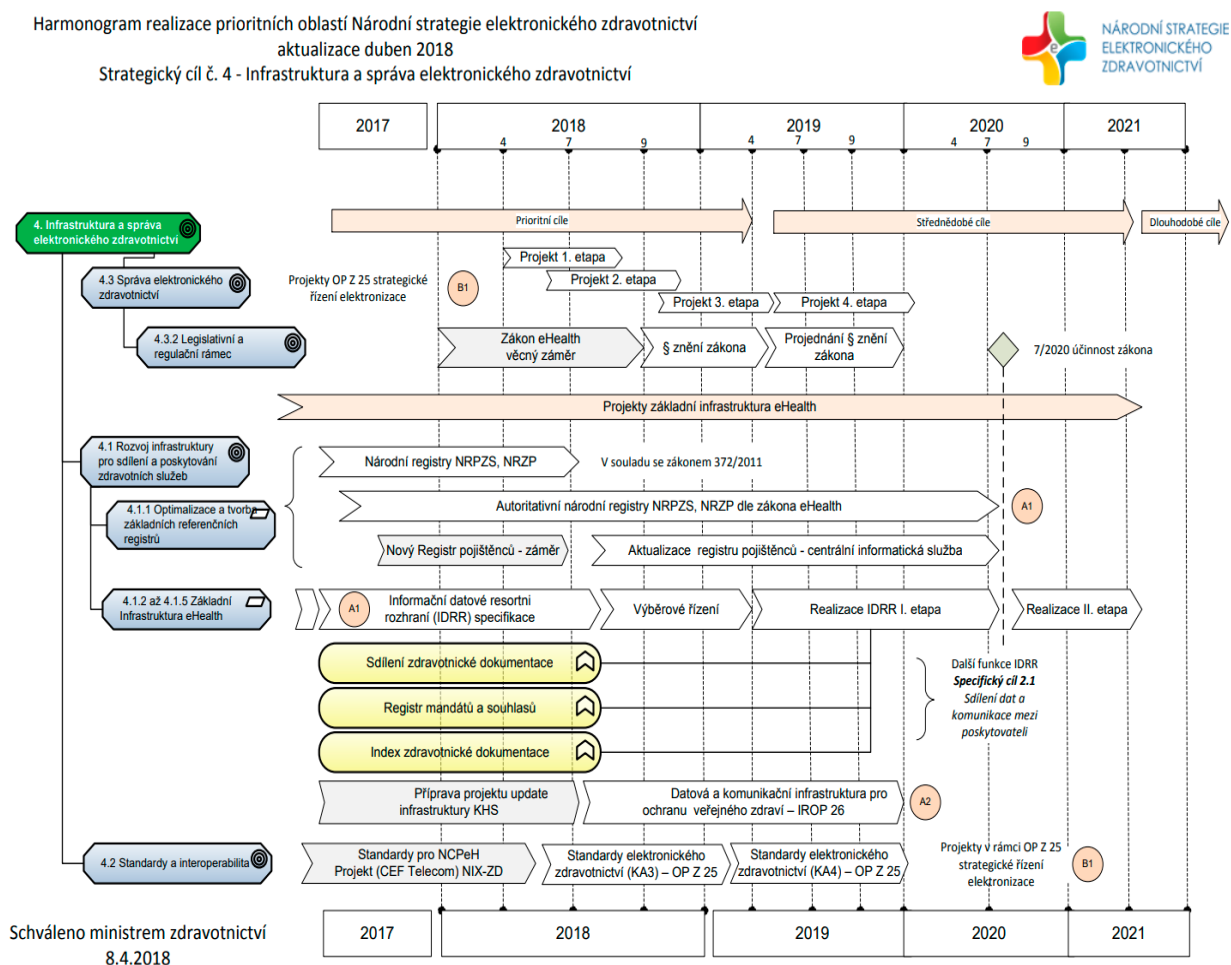
Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu harmonogramu strategie. U harmonogramu je též důležitá jeho vhodná vizualizace a přehlednost – proto byl do příkladů zařazen harmonogram realizace prioritních oblastí Národní strategie elektronického zdravotnictví.

Popis případové studie:

Většina harmonogramů uvádí termíny nebo je zobrazena pomocí Ganttova diagramu. Lze však volit i pokročilejší vizualizace, která napomáhá harmonogram dodržovat. Vhodná vizualizace harmonogramu strategie je velmi důležitá. Příklad je na následujícím obrázku. Jde o Národní strategii elektronického zdravotnictví.

Obr. 18 Příklad vizualizace harmonogramu strategie



Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví (2018)²⁷

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Vhodná vizualizace harmonogramu může pomáhat dosahování cílů a plnění úkolů v daných termínech.

7.7 Vnější vlivy na harmonogram tvorby strategie na příkladu harmonogramu SEA

Čeho se případová studie týká:

Termíny zpracování strategie jsou ovlivňovány řadou vlivů, mj. požadavky legislativy. Jedním z významných právních předpisů, který má na harmonogram přípravy strategie zásadní vliv je zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů (tzv. SEA) – viz také část 3. 5. Pokud je tento zákon

27 Dostupné za: <https://ncez.mzcr.cz/cs/dokumenty/harmonogram-realizace-prioritnich-oblasti-nsez-strategicky-cil-4-infrastruktura-sprava>



na strategii aplikován (podrobněji v nástroji Role předkladatele strategie v procesu SEA²⁸), nesmí být strategie schválena bez splnění jeho požadavků. Problém spočívá nejen v celkové potenciální délce procesu SEA, ale zejména v tom, že některé kroky procesu SEA nelze zahájit dříve, než je strategie v konkrétní fázi zpracování. A od takového kroku se teprve začnou odvíjet zákonné i související lhůty na dokončení procesu. Zpracovatel/předkladatel strategie tedy musí proplout mezi Skyllou a Charybdou²⁹ a na jedné straně urychlovat dokončení některých kroků strategie, aniž je to pro přípravu strategie účelné, a na druhé straně pak „čekat“ několik týdnů na dokončení procesu. Situaci dále komplikuje praxe SEA v ČR, která se ne vždy blíží představám zákonodárců o ex ante roli procesu SEA. A další významnou slabinou je neznalost procesu SEA a jeho vliv na harmonogram přípravy a schvalování strategií (viz také 1. fáze přípravy strategie výše v tomto textu), která znamená, že se původní harmonogram strategie musí v průběhu zpracování „kvůli SEA“ (v podstatě kvůli špatnému plánování času a řízení rizik) měnit. Někdy hrozí i riziko nesplnění termínu dotačního titulu, posledního zastupitelstva před volbami, apod., se souvisejícími potenciálními finančními ztrátami, stresem, ad.

Popis případové studie:

V následující tabulce je obecný harmonogram jednotlivých kroků procesu SEA, týkající se strategie. Vychází z upraveného Ganttova diagramu a zahrnuje nejen zákonné lhůty, ale i čas na zpracování dokumentů hodnocení (Oznámení, resp. Vyhodnocení). Na rozdíl od zákonných lhůt se může časová dotace značně lišit podle náročnosti strategie, schopností zpracovatele i postupu příslušného úřadu.

Harmonogram obsahuje několik termínů, které se nedají vyjádřit jinak, než intervalem, část termínů závisí na dalších atributech (např. zda zpracovatel SEA pracuje na bázi plné moci a šetří tím čas na přeposílání dokumentů k podpisu, zda si příslušný úřad vyžádá „dobrovolné“ předložení ke konzultaci, zda proběhne veřejné projednání, apod.)

Zhruba se dá říci, že za standardních podmínek proběhne I. fáze procesu – tzv. zjišťovací řízení za cca 70 - 90 dnů. V případě, že závěr zjišťovacího řízení konstatuje, že strategie bude dále hodnocena podle zákona, tak je potřeba počítat s dalšími zhruba 100 dny (včetně času potřebného na zpracování dokumentů SEA (žádost orgánům ochrany přírody, Oznámení, Vyhodnocení, resp. naturové hodnocení či hodnocení vlivů na zdraví).

²⁸ Bude dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

²⁹ Znamená: vyváznout z nebezpečného ohrožení ze dvou stran.



Tab. 15 Příklad harmonogramu procesu SEA

č.	Činnost	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	lhůta (dny)	Od	zodpovídá	poznámka
1.	Fáze žádosti dle § 45i zákona č. 114/1992 Sb. (NATURA 2000)										30+10	1. 1.		červeně termíny ze zákona s vlivem na délku řízení
1.1.	Poskytnutí dostupných údajů pro zpracování žádosti o Naturu										P		P (Z_K)	P = předkladatel / Z_K = zpracovatel koncepce
1.2.	Popis koncepce a návrh žádosti o stanovisko (Natura)										5-10	1. 1.	Z_SEA	Z_SEA = zpracovatel SEA
1.3.	Předložení žádosti PÚ s podpisem předkladatele										1	1. 2.	Z_SEA (PM) / P	na základě plné moci / P = předkladatel; PÚ = příslušný úřad
1.4.	Vydání stanoviska Orgánu ochrany přírody										30	1. 3.	Orgán ochrany přírody	ode dne doručení žádosti
2	Fáze Oznámení dle § 10c-10d zákona č. 100/2001 Sb.										50+25	2. 1.		běží současně s fází 1
2.1.	Poskytnutí rozpracované koncepce pro potřeby Oznámení										P?		P	dle stavu rozpracování K a dohodnutých termínů
2.2.	Zpracování draftu dokumentu Oznámení dle příl. č. 7 z. č. 100/2001 Sb. v listinné i elektronické podobě a předložení P										20-30	2. 1.	Z_SEA	dá se zkrátit
2.3.	Předložení dokumentu Oznámení - podpis předkladatele PÚ										2-3	2. 2.	Z_SEA (PM) / P	PÚ = příslušný úřad
2.4.	Zaslání informace o obdržení Oznámení koncepce dotčeným orgánům státní správy s možností vyjádřit se										10	2. 3.	PÚ	MŽP nebo KÚ
2.5.	Zveřejnění Oznámení										cca 15	2. 3.	PÚ a kraj	od předložení; dnem zveřejnění je zveřejnění krajem (§ 16)
2.6.	Možnost písemného vyjádření k Oznámení koncepce příslušnému úřadu										20	2. 5.	každý	od zveřejnění
2.7.	Závěr zjišťovacího řízení, zveřejnění										35	02.V	PÚ	od zveřejnění
3.	Fáze Vyhodnocení dle § 10e-10g zákona č. 100/2001 Sb.										70+50	3. 1.		navazuje na fázi 2
3.1.	Poskytnutí návrhu koncepce ve stavu, nezbytného pro Vyhodnocení										P?		P	dle stavu rozpracování koncepce
3.2.	Zpracování dokumentu Vyhodnocení dle příl. č. 9 zákona č. 100/2001 Sb.										30-45	3. 1.	Z_SEA	dá se začít před ZZŘ
3.3.	Předložení návrhu koncepce s dokumentem Vyhodnocení (podpis Z_SEA) a informací o výběru zpracovatele Vyhodnocení										2-3	3. 2.	Z_SEA (PM) / P	
3.4.	Zaslání informace o obdržení návrhu koncepce dotčeným orgánům státní správy a obcím s možností vyjádřit se										10	3. 3.	PÚ	
3.5.	Zveřejnění Vyhodnocení a návrhu koncepce										cca 15	3. 3.	kraj a PÚ	na rozdíl od fáze Oznámení se nečeká na zveřejnění krajem
3.6.	Informace o místu a času konání veřejného projednání návrhu koncepce										10	do 3. 7.	P	nejméně 10 dnů před konáním VP
3.7.	Veřejné projednání návrhu koncepce										30	min. od 3. 3.	P / Z_SEA	nemusí se konat; povinná účast autorizované osoby
3.8.	Možnost písemného vyjádření k návrhu koncepce příslušnému úřadu										5	3. 7.	každý	
3.9.	Možnost písemného vyjádření předkladatele k Vyhodnocení příslušnému úřadu										5	3. 7.	P	nenastává
3.10.	Zápis z Veřejného projednání, zaslání PÚ, zveřejnění										5	3. 7.	P / Z_SEA	
3.11.	Možnost písemného vyjádření k návrhu koncepce příslušnému úřadu, upustí-li příslušný úřad od VP										20	3. 5.	každý	alternativa
3.12.	Zaslání došlých vyjádření předkladateli										cca 5	po 3. 8. /3. 11.	PÚ	Po uplynutí lhůty bodu 3.7, nebo 3.10
3.13.	Vypořádání připomínek k návrhu koncepce a úprava koncepce										5-10	3. 12.	P / Z_SEA	v úzké spolupráci
3.14.	Zaslání upraveného návrhu koncepce včetně informace o způsobu vypořádání všech vyjádření PÚ										1	3. 13.	P / Z_SEA	
3.15.	Vydání Stanoviska PÚ										20	od 3. 14.	PÚ	Od této chvíle lze schválit koncepci (a většinou fakturovat)
4.	Po vydání Stanoviska PÚ										dle P	od 3. 15.		lhůty neovlivňují termíny díla
4.1.	Návrh vypořádání podmínek stanoviska, finalizace koncepce a argumentace v případě neakceptovaných připomínek pro schválení koncepce										5-10	po 3. 15.	P / Z_SEA	možno zkrátit
4.2.	Schválení koncepce										P?	po 3. 15. /4.1	P	Dle termínů předkladatele
4.3.	Zpracování návrhu monitorování a dalších úkolů dle § 10g, odst. 5, písm. a-e)										5-10	po 4. 2.	Z_SEA	hlavně kvůli monitorování
4.4.	Zveřejnění finální koncepce a podkladů dle § 10g, odst. 5, písm. a-e)										7	po 4. 3.	P/Z_SEA	
Vysvětlivky:														
10	lhůta ze zákona													
10	odhadovaná lhůta													
K	koncepce													
OOP	Orgán ochrany přírody													
P	předkladatel													
PM	na základě plné moci													
PÚ	příslušný úřad (MŽP, nebo KÚ)													
VP	Veřejné projednání													
Z_K	zpracovatel koncepce													
Z_SEA	zpracovatel SEA													
	zodpovídá předkladatel													
	zodpovídá zpracovatel SEA													
	založeno na plné moci, nebo spolupráci													
	zodpovídá OOP, nebo jiný úřad													
	zodpovídá více úřadů													
	mohou se vyjádřit všichni													
	jednotlivé fáze SEA													
	konkrétní výstup daného úřadu													

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Ganttův diagram harmonogramu procesu SEA pomocí vizualizace termínů pomáhá efektivně rozhodnout, kdy mají být jednotlivé činnosti zahájeny a ukončeny, které činnosti nebo aktivity mohou probíhat souběžně, resp. které činnosti na sebe navazují. Jeho použití je pro harmonogram tvorby strategie vhodné.
- » Na druhé straně je samotný proces natolik složitý a umožňuje různé varianty, že je pro něj vhodné použít také doplňující tabulkový diagram.

7.8 Příklad harmonogramu evaluace klíčového projektu

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu harmonogramu evaluace důležitého projektu. Jde o inovační projekt financování z fondů EU.

Popis případové studie:

Následující tabulka je součástí metodiky pro evaluaci inovačních projektů. V metodice je tabulka prázdná – u konkrétního projektu je třeba tabulku vyplnit dle specifických podmínek projektu. Z hlediska termínů (druhý sloupec) má být uváděn měsíc a rok pro jednotlivé evaluační výstupy. Poslední sloupec jsou evaluační aktivity - uvádí se např. rešerše dokumentů a literatury, dotazníková šetření, rozhovory, workshopy, fokusní skupiny, panel expertů, sběr dat o realizaci projektu a cílové skupině atd.

Tab. 16 Příklad harmonogramu evaluace projektu

Výstup	Termín předložení (měsíc/rok)	Za období (od-do)	Předmět evaluace	Evaluační aktivity
Evaluační plán (EP)				
Analýza výchozího stavu účastníků (AVS)				
Průběžná evaluační zpráva 1 (PEZ 1)				
Průběžná evaluační zpráva 2 (PEZ 2)				
Analýza cílového stavu účastníků (ACS)				
Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ)			Souhrnné vyhodnocení fungování a impaktu inovačního řešení realizovaného v rámci projektu a předpoklady pro další fáze inovace	
Ex-post evaluační zpráva/zprávy				

Zdroj: MPSV (2015)³⁰

30 Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9388/>

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Pokud je obsah harmonogramu projektu / strategie vymezen metodikou tak, jako v tomto případě, je třeba danou metodiku v plném rozsahu respektovat.

7.9 Příklad harmonogramu evaluace strategie (akčního plánu)

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu harmonogramu evaluace strategie, konkrétně jde o místní akční plán rozvoje vzdělávání.

Popis případové studie:

Harmonogram evaluace se týká místního akčního plánu rozvoje vzdělávání. Do případové studie byly vybrány 2 příklady – první se týká Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v ORP (obec s rozšířenou působností) Strakonice a druhý se týká území Frýdlantska. V prvním příkladu je uveden harmonogram evaluace po jednotlivých letech a měsících, v následující tabulce jsou uvedeny pouze roky 2021 a 2022 (v roce 2022 je konec v červnu 2022).

Tab. 17 Harmonogram evaluace Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v ORP Strakonice

Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2021													
Sebehodnotící zpráva										x			
Monitorovací listy - Infolist				x						x			
Závěrečná monitorovací zpráva													
Hodnocení Akčního plánu		x	x	x									
Hodnocení naplňování priorit a cílů MAP II (minimálně 1x)													
Hodnocení plnění indikátorů projektu									x	x			
2022													
Průběžná sebehodnotící zpráva – bude součástí závěrečné zprávy													
Monitorovací listy - Infolist				x									



Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Závěrečná monitorovací zpráva					x	x							
Hodnocení Akčního plánu													
Hodnocení naplňování priorit a cílů MAP II (minimálně 1x)													

Zdroj: Seznam a popis evaluací projektu MAP II ORP Strakonice³¹

V druhém příkladu je uveden harmonogram evaluace za všechny roky v jedné tabulce, kde jsou vyznačeny jednotlivé oblasti:

- » A jsou Sebehodnotící zprávy (zpracovávají se každoročně, zpracování trvá 3 měsíce).
- » B jsou Evaluace Akčních plánů.
- » C jsou Evaluace seznamu investičních záměrů.
- » D jsou Evaluace realizace šablon.

V dokumentu je uvedeno, co jednotlivé oblasti zahrnují, včetně uvedení periody pro evaluaci.

Tab. 18 Harmonogram evaluace Místní akční plánu rozvoje vzdělávání Frýdlantska

Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2019									A	A	A		
2020									A, C	A, B, C	A, B, C	B	
2021									A	A	A		
2022							A, B, C, D	A, B, C, D	A, B, C, D				

Zdroj: Evaluace projektu MAP Frýdlantsko³²

31 Dostupné z: https://www.mapvzdelavani.cz/e_download.php?file=data/multipageeditor/editor-27-409-cs_41.pdf & original=Seznam%20a%20popis%20evaluaci.pdf

32 Dostupné z: <https://www.mapfrydlantsko.cz/evaluace/>

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Pokud je obsah harmonogramu akčního plánu (strategie) vymezen metodikou, je třeba danou metodiku v plném rozsahu respektovat.
- » Z uvedených příkladů je patrné, že harmonogram evaluací je poměrně jednoduchý dokument a lze k němu přistoupit různou formou³³.

7.10 Vazba ukazatelů cílů strategie na plánování a řízení času

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká měření cílů strategie, respektive vazby stanovených ukazatelů na problematiku řízení a plánování času. Jednotlivé ukazatele (měřítka) cílů strategie by vždy měly mít stanoveny, do kdy má být dosažena cílová hodnota a jaká je perioda měření daného ukazatele.

Popis případové studie:

V následující tabulce je příklad karty ukazatele cílů strategie města. Jde o příklad z praxe. Žlutě je vyznačena buňka, která uvádí:

- » do kdy má být dosažena cílová hodnota a jaká je perioda měření daného ukazatele,
- » periodu vyhodnocování měřítka.

33 To ovšem nevyklučuje, že některé evaluace mohou být značně sofistikované a takový je i jejich harmonogram, který váže na přípravu investičního plánu a rozpočtu města (viz např. Statutární město Olomouc).

Tab. 19 Příklad měřítka strategického plánu s vyznačením vazby na termíny

Měřítko D.12	Název		Plnění energetického plánu města
	Měrná jednotka		% splněných aktivit
	Cílová hodnota / sledování trendu		Splnit do roku... 90 % všech aktivit. Splnit aktivity stanovené na daný rok.
	Náročnost měření		2
Návaznost na strategický plán	Oblast D.		město inovací: energeticky nezávislé a nízkoemisní
	Cíl D. I		Zajistit úsporu energií, energetický management, snižování emisí a podporovat obnovitelné zdroje energie
Odpovědnost	Politický garant za naplňování	cíle	Místostarosta
		měřítka	Místostarosta
	Odbor – správce měřítka		Odbor...
Metodika měření	Popis měřítka		Město má k dispozici energetický plán města, který vymezuje jednotlivé aktivity a opatření do roku... Měřítka hodnotí procento splněných aktivit v daném roce a kumulativně od začátku měření.
	Měřítka ovlivňuje		Rozpočet města, aktivity města a jeho organizací
	Metodika a výpočet		Pravidelné vyhodnocování výstupů plánu města. Procento splněných výstupů stanovených v plánu v daném roce, kdy splnění všech výstupů znamená 100 %.
	Zdroj čerpání dat		Vlastní zdroje města
	Perioda vyhodnocování měřítka		Ročně

Zdroj: autoři dle podkladů města Litoměřic

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Strategický plán by měl mít vždy stanoveny ukazatele týkající se cílů. Každý ukazatel by měl mít stanovenou metodiku měření včetně toho, do kdy má být dosažena cílová hodnota a také periodu měření.

7.11 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu

Čeho se případová studie týká:

Při plánování stavebního projektu je potřeba sestavit harmonogram projektu. Pro vizualizaci harmonogramu můžeme využít Ganttův diagram. Problematika Ganttova diagramu byla popsána v části 2. 3. Problematika fází dotačního projektu byla popsána v části 4. 4.

Popis případové studie:

V následující tabulce je harmonogram stavebního projektu „Zvýšení vzdělávací kapacity ZŠ a MŠ Ledčice“. Projekt byl spolufinancován ze zdrojů EU. Projekt byl rozdělen na 4 fáze:

- » První se týká přípravy žádosti o dotaci včetně zpracování projektové dokumentace.
- » Druhá fáze je období čekání na rozhodnutí.
- » Třetí fáze je realizační, tedy soutěž a provedení stavby dle projektové dokumentace.
- » Čtvrtá fáze je ukončení projektu, uvedení do provozu a zajištění udržitelnosti.

Tab. 20 Příklad Ganttova diagramu – stavební projekt financovaný z dotace

Ganttův diagram k akci - Zvýšení vzdělávací kapacity ZŠ a MŠ Ledčice																																
ROKY	2016							2017							2018							2019										
MĚSÍCE	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Ledén	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Ledén	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
1. fáze dotačního projektu - Plánování, zpracování žádosti a podání žádosti																																
Příprava záměru projektu a příprava projektových podkladů																																
Mykologický průzkum, statický posudek																																
Ideová studie a architektonická studie																																
Zpracování projektové dokumentace ve stupni pro stavební povolení																																
Vydání územního souhlasu																																
Inženýrská činnost spojená se získáním stavebního povolení																																
Vydání stavebního povolení																																
Zpracování analýz nutných pro vytvoření rámce záměru																																
Zpracování žádosti o poskytnutí dotace z MŠMT																																
Vypracování dokumentace pro provedení stavby																																
2. fáze dotačního projektu - Rozhodnutí o přidělení dotace																																
Obdržení registrace a rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků																																
Podepsání závazku vůči MŠMT o financování záměru obce Ledčice																																
Změnová rozhodnutí																																
3. fáze dotačního managementu - realizace - řízení a kontrola																																
Sestavení projektového týmu																																
Výběrového řízení na zhotovitele																																
Podpis smlouvy se zhotovitelem																																
Výběrové řízení na technický dozor investora																																
Výběrové řízení na koordinátora BOZP																																
Výběrové řízení na dodávku interiérového vybavení																																
Vypracování dokumentace pro provedení stavby dodatečné úpravy																																
Předání staveniště zhotoviteli a zahájení realizace																																
Stavebně technologická příprava																																
Realizace stavby HSV																																
Pomocné práce PSV																																
Montáže																																
Zkoušky a revize																																
Vybavení budovy interiérovým vybavením																																
Úklid stavby, odvezení techniky a zařízení																																
Předání stavby bez nedodělků a vad																																
Kolaudace MŠ a ZŠ																																
4. Fáze dotačního managementu - Ukončení, doúčtování, vyhodnocení a následné kontroly																																
Publikace a slavnostní zahájení provozu																																
Kontrola úplnosti a jakosti díla																																
Kontrola ze strany MŠMT																																
Zpracování závěrečného vyhodnocení																																
Provoz ZŠ a MŠ																																
Archivace																																
Udržitelnost projektu																																

Zdroj: Veltruská (2020)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Z Ganttova diagramu jsou patrné všechny čtyři fáze dotačního projektu. Z diagramu je vidět, že se některé aktivity a fáze překrývají. Jde o praktický příklad z praxe.

7.12 Příklady plánování termínů projektu pomocí trojimperativu projektu

Čeho se případová studie týká:

Součástí veřejných strategií nebo jejich prováděcích (implementačních, akčních) plánů často bývají projekty. V části 7.4 již byl uveden příklad projektu tvorby strategie. Termíny projektu mohou být zpracovány jako součást trojimperativu projektu. Případová studie se týká termínů dvou plánů projektu pomocí trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet). První projekt se týká přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů v majetku obce. Druhý projekt se týká pořádání konference státní příspěvkovou organizací. Záměrně byl zvolen jeden projekt investiční a jeden neinvestiční.

Popis případové studie:

Příklad 1 – termíny projektu přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů

Součástí strategie obce je provést přestavbu budovy sboru dobrovolných hasičů. Následující tabulka uvádí příklad plánu projektu pomocí trojimperativu projektu včetně termínů.

Tab. 21 Trojimperativ projektu včetně termínů – přestavba budovy obce

Název a popis projektu: Přestavba budovy sboru dobrovolných hasičů v majetku obce		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) rozpočet projektu:
1. Přestavět budovu dle projektové dokumentace	Schválení zastupitelstvem T: 30. 2. 2022	Výdaje: Projektová dokumentace -250 000 Kč
2. Získat dotaci ve výši 3 mil. Kč	Výběr projektanta T: 30. 3. 2022	Stavební dozor -50 000 Kč
3. Nepřekročit celkové výdaje na rozpočet ve výši 5 mil. Kč	Vypracování projektové dokumentace T: 30. 8. 2022	Stavební práce včetně dozoru -4 700 000 Kč
4. Uvést do provozu (otevřít) budovu do 30. 9. 2024	Vyřízení dotací T: 30. 11. 2022	Výdaje celkem -5 000 000 Kč
	Stavební povolení T: 31. 1. 2023	Tržby: Dotace +3 000 000 Kč
	Výběr stavebního dozoru T: 31. 1. 2023	Rozdíl (spoluúčast obce) -2 000 000 Kč
	Výběr dodavatele stavby – veřejná soutěž T: 31. 2. 2023	
	Zahájení stavby T: 31. 3. 2023	
	Dokončení stavby T: 31. 7. 2024	
	Kolaudace T: 31. 8. 2024	
	Otevření budovy T: 30. 9. 2024	

Zdroj: autoři

Příklad 2 – rozpočet projektu uspořádání konference

Druhý příklad se týká uspořádání konference. Tato aktivita je součástí strategie (respektive akčního plánu). Trojimperativ projektu včetně termínů je zpracován v následující tabulce.

Tab. 22 Trojimperativ projektu včetně termínů – uspořádání konference

Název a popis projektu: Pořádání mezinárodní konference pro 100 účastníků (pořadatelem je státní příspěvková organizace)		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) rozpočet projektu:
1. Uspořádat jednu konferenci – cílová hodnota: 1 konference	- zajištění prostor, první verze témat konference T: 15. 12. - domluvení klíčových přednášejících T: 20. 12.	Náklady na konferenci: 200000 Kč - pronájem sálu 30000 Kč - obědy účastníkům 20000 Kč
2. Počet platících účastníků - cílová hodnota nejméně 100	-zveřejnění údajů o konferenci, první výzva pro přednášející T: 15. 1. - druhá výzva pro přednášející T: 30. 3.	- cestovné, ubytování, jídlo pozvaných ze zahraničí 40000 Kč - mzdy týmu 60000 Kč
3. Počet zahraničních vystupujících - cílová hodnota: nejméně 5 (z toho 2 pozvaní)	- zajištění obědů, ubytování T: 30. 4.	- propagační materiály 20000 Kč - ostatní náklady a rezerva 30000 Kč
4. Finanční ukazatele - cílová hodnota: konference nebude ztrátová.	- zajištění propagačních materiálů T: 30. 5. - termín konference T: 15. 6.	Výnosy konference účastnický poplatek (2000 Kč * 100) 200000 Kč Hospodářský výsledek konference: 0 Kč

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe z obou příkladů plynoucí:

- » Forma plánování termínů projektu závisí na místních zvyklostech. Využití trojimperativu projektu je zejména pro menší instituce vhodná volba.
- » Termíny v tabulce jsou uváděny jako konečné termíny dokončení aktivity. Je možné u každé aktivity uvádět začátek i konec. Nebo k tomu využít Ganttův diagram (viz kap. 2.3)

7.13 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu popisu projektu pomocí projektového rámce (fiše) včetně termínů. Jde vlastně o rozpracování trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet) do podrobnější struktury.

Popis případové studie:

Důležitým krokem pro každý projekt je vyspecifikování zadání projektu. K tomu je vhodné v každé instituci standardizovat, co má popis obsahovat. Pokud si obec předem určí, v jaké podobě budou plánované projekty popsány, usnadní to projednávání a schvalování projektů. Příklad projektového rámce včetně termínů je uveden v následující tabulce.

Tab. 23 Vzor popisu projektu včetně termínů

POPIS PROJEKTU (PROJEKTOVÝ RÁMEC, FIŠE)		
A. Všeobecné informace		
1. Název projektu:		
2. Zaměření projektu:		
3. Umístění projektu:		
4. Celkový rozpočet:		
5. Doba trvání projektu:		
Začátek:	Konec:	Počet měsíců a let:
B. Předkladatel, partneři a tým projektu		
1. Plný název a úřední adresa předkladatele projektu (není-li jím obec):		
2. Přehled partnerů participujících na projektu:		
3. Koordinátor projektu a projektový tým:		
C. Cíle a popis projektu		
1. Cíl projektu		
1.1 Vazba na cíle a poslání obce (vyhodnocení účelnosti projektu):		
1.2 Cíle projektu:		
1.3 Indikátory pro plánované výstupy a výsledky projektu:		
1.4 Zdůvodnění projektu:		
2. Přehled cílových skupin:		
3. Aktivity a termíny projektu:		
4. Synergické efekty, příležitosti a rizika:		
5. Zajištění výstupů projektu po jeho ukončení (udržitelnost projektu):		



D. Rozpočet projektu, zdroje financování projektu a dopady do běžného rozpočtu

1. Rozpočet projektu a finanční zdroje (v Kč)

Rok	Příjmy projektu			Výdaje projektu		
	EU	Ze státního rozpočtu	Z rozpočtu obce	EU	Do státního rozpočet	Z rozpočtu obce
2023						
2024						
Celkem						

2. Dopady do běžného rozpočtu obce po realizaci projektu (v Kč)

Předpokládané snížení / navýšení běžného rozpočtu po realizaci projektu dle struktury nákladů a výnosů

Náklady	Dopady do rozpočtu po ukončení projektu: navýšení / snížení		
	2024	2025	2026
č. účtu 501			
...			
celkem náklady			
Výnosy			
č. účtu 601			
...			
Celkem výnosy			
Rozdíl náklady – výnosy			

3. Vyhodnocení účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti projektu:

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Předem stanovit, jak mají být projekty popsány, je v každém případě vhodný postup. Uvedený projektový rámec je rozpracováním trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet).
- » Jde samozřejmě o příklad, v konkrétních podmínkách je možné použít rozdílný formulář pro popis projektů.

7.14 Příklad kontroly termínů více projektů na pravidelných poradách

Čeho se případová studie týká:

V každém městě je běžné, že současně probíhá více důležitých projektů. Může jít o projekty financované ze zdrojů EU nebo státu, taktéž o klíčové stavební projekty nebo další důležité projekty. Je třeba nastavit systém kontroly projektů – důležité je kontrolovat dodržování termínů, rozpočtu a dosažení cíle projektu (zejména rozsah, kvalita).

Popis případové studie:

V následující tabulce je zachycen způsob kontroly důležitých projektů města na pravidelných měsíčních (nebo dle zvyklostí týdenních) poradách. U sledovaných projektů je hlídán termín (jak dodržení konečného termínu, tak termínu dílčích aktivit nebo milníků), rozpočet (zejména výdaje – například u stavebních projektů mohou vznikat vícepráce), naplnění cíle projektu (a to jak z hlediska rozsahu, tak kvality – jde o výsledky projektu, které mohou být vyjádřeny v závazných ukazatelích). Tabulka pomocí 4 symbolů vysvětlených v posledním řádku umožňuje rychlou orientaci v tom, zda projekt probíhá v pořádku nebo zda je ohrožen.

Tab. 24 Příklad kontroly důležitých projektů

Zkrácený název projektu	Termín	Rozpočet	Cíl / výsledky / ukazatele
Dotační projekty			
1. Kanalizace	OK	O	O
2. Regenerace sídliště	!	OK	OK
3. Zateplení školy	!	!!	!!
4. Obnova parku	OK	O	O
Klíčové stavební projekty			
5. Obnova náměstí	!!	!	OK
6. Dětská hřiště	OK	OK	OK
7. Komunikace v ulici...	!!	OK	!
8. Parkoviště v ulici...	OK	OK	OK
9. Chodník v místní části...	!	!	OK
10. Chodník v ulici...	OK	O	O
Ostatní projekty			
Tvorba strategie města	O	OK	OK
Vysvětlivky:			
OK – Vše v pořádku, žádné problémy, které by se nedaly vyřešit			
O – V pořádku, problémy operativně řešíme			
! – Ohroženo, nutno pečlivě sledovat a přijímat opatření (z hlediska termínů ohrožen dílčí termín)			
!! – Velký problém, nutno okamžitý zásah vedení (z hlediska termínů ohrožen konečný termín)			

Zdroj: autoři



Z tabulky například je patrné, že první projekt je v pořádku (respektive termíny zcela v pořádku, rozpočet a cíle bez problémů). Naopak třetí projekt je ve velkých problémech ve všech třech sledovaných oblastech – je ohrožen termín, současně je velký problém s rozpočtem (například může jít o významné vícepráce, které nebude možné krýt úsporami v jiných položkách) a je ohrožen cíl projektu (může jít například o nedodržení kvality). S ohledem na to, že jde o dotační projekt, mohlo by hrozit vrácení celé nebo části dotace. Z tabulky též plyne, že velké problémy s dodržáním konečného termínu má také projekt číslo 5 a 7. Naopak projekty č. 6 a 8 běží zcela bez problémů.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Mít zavedený účinný systém sledování důležitých projektů (včetně hlídání termínů) je pro každou instituci velmi důležité. Systém může být elektronizován - na trhu je k dispozici software, který umožňuje provázání strategie s investičním plánem, rozpočtem, i sledováním termínů jednotlivých klíčových projektů, či projektu strategie. Ale v menších obcích či v jednodušších případech postačí také uvedená tabulka spojená s pravidelnými poradami a kontrolní činností.
- » Tabulka slouží k rychlé vizualizaci toho, které projekty běží dobře a které jsou ohroženy – k nim pak musí vedení instituce přijímat opatření tak, aby problémy byly odvráceny.
- » Aby to fungovalo, je třeba jednotlivé projektové manažery, respektive osoby odpovědné za projekty dostatečně proškolit a motivovat, aby problémy včas avizovali a řešili.

7.15 Příklad zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu

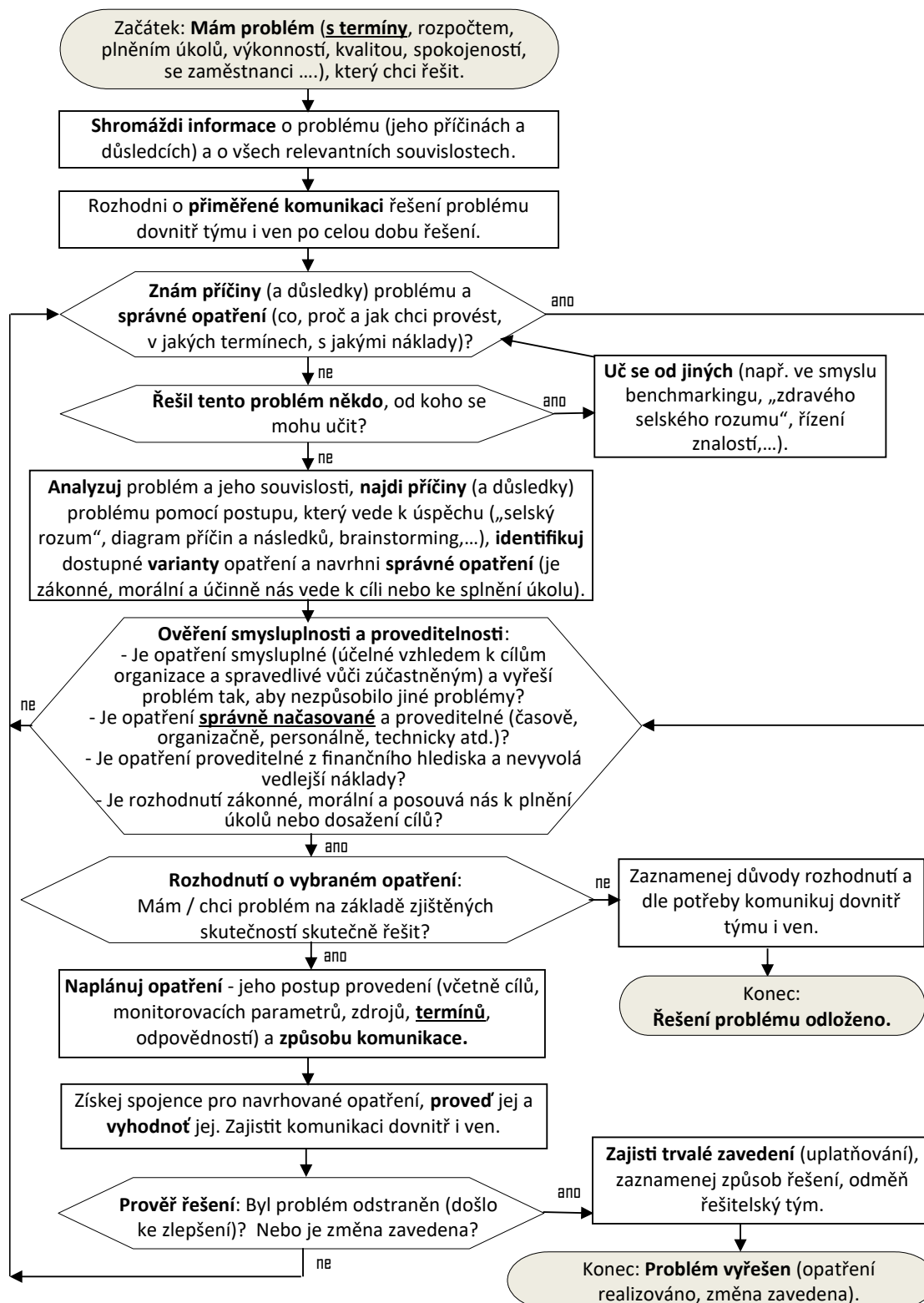
Čeho se případová studie týká:

Z hlediska plánování a řízení času je v některých případech vhodné dodržet stanovenou časovou posloupnost (pořadí) jednotlivých činností. K vizualizaci postupu je v takových případech vhodné použít vývojový diagram. To je vysvětleno pomocí příkladu, který je z hlediska strategické práce důležitý – jde o vývojový diagram řešení problémů v rámci strategické práce.

Popis případové studie:

Pokud se při strategické práci objeví problémy, je třeba je řešit. V následujícím vývojovém diagramu je zachycena časová posloupnost jednotlivých kroků, které je třeba provést, pokud chceme účinně řešit vznikající problémy. Problémy se mohou týkat termínů, ale také jiných záležitostí (například rozpočtu). Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník...).

Obr. 19 Zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu – řešení problémů



Zdroj: autoři dle Půček (2022)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » V každé instituci je vhodné, aby byl stanoven postup, jak se mají řešit problémy. To se týká také strategické práce. Postup řešení problémů, zachycený ve vývojovém diagramu, je pro řešení problémů při strategické práci vhodný.
- » Z vývojového diagramu je patrné, že řešení problémů nemusí vždy skončit jeho vyřešením, ale řešení může být z různých důvodů odloženo. V takovém případě je však nezbytné zaznamenat důvody rozhodnutí a vysvětlit situaci dovnitř týmu a je-li to relevantní, tak i mimo něj.
- » Jde o příklad postupu – v konkrétní instituci je třeba do postupu zohlednit specifika dané instituce.

7.16 Příklad harmonogramu přípravy rozpočtu města ve vazbě na akční plán strategie

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu harmonogramu přípravy, projednávání a schvalování rozpočtu města. Je vzat z praxe. Harmonogram se netýká jen rozpočtu, ale také tvorby akčního (prováděcího plánu) strategie města. Z harmonogramu je vidět vazba mezi rozpočtem a strategií města (prostřednictvím akčního plánu).

Popis případové studie:

Projednání a schvalování je součástí druhé fáze rozpočtu, ale kvůli přehlednosti byla příprava, projednání a schvalování ponechány v jedné tabulce. Harmonogram zahrnuje:

- » tvorby rozpočtu,
- » rozpočtového výhledu,
- » akčního plánu ke strategii (propojení rozpočtového procesu a strategického řízení) včetně zapojení veřejnosti.

Následující tabulka uvádí příklad harmonogramu přípravy a projednání rozpočtu. První sloupec uvádí termín, přičemž „T-0“ je měsíc schválení rozpočtu, v našem případě je to naplánováno na prosinec. Obdobně pak „T-1“ se myslí listopad atd. Druhý sloupec uvádí, jaká aktivita v daném termínu probíhá a případně též, kdo je za ni odpovědný.

Tab. 25 Příklad harmonogramu přípravy a projednání rozpočtu

Termín	Aktivita v rámci přípravy rozpočtu (rozpočtového výhledu a akčního plánu)
T-8 měsíců (= duben)	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomický odbor (dále jen EKO) předá vedoucím odborů a útvarů příslušné části dosud platného Rozpočtového výhledu s žádostí o jejich aktualizaci, současně stanoví limity pro tvorbu rozpočtů jednotlivých útvarů. - Zahájen sběr podnětů od občanů města na projekty, které mohou být zařazeny do Akčního plánu.
T-7 měsíců (= květen)	<ul style="list-style-type: none"> - Vedoucí odborů a útvarů provedou tzv. předběžnou kontrolu³⁴ spočívající v aktualizaci příslušných částí dosud platného Rozpočtového výhledu dle rozhodnutí orgánů města, státu, či na základě jiných objektivních skutečností. Takto aktualizované doklady budou vedoucím podepsány a vráceny na EKO. - EKO předá vedoucím odborů a útvarů žádost o záměr pro přípravu Akčního plánu.
T-6 měsíců (= červen)	<ul style="list-style-type: none"> - Vedoucí odborů a útvarů provedou v souladu s rozhodnutím orgánů města, státu, či na základě jiných objektivních skutečností aktualizaci Akčního plánu v částech týkajících se jejich působnosti. Aktualizovaný zásobník předají elektronicky zpět na EKO. - EKO předá vedoucím odborů a útvarů základní návrh nového Rozpočtu a Rozpočtového výhledu, tj. na období, jehož začátek i konec je posunut o rok proti dosud platnému.
T-5 měsíců (= červenec)	<ul style="list-style-type: none"> - Vedoucí odborů a útvarů předají na EKO korekce nového Rozpočtového výhledu. Požadované korekce by neměly znamenat zhoršení výsledku hospodaření. - Strategický tým (komise rady) odborně posoudí projekty navržené pro zařazení do Akčního plánu s ohledem na jejich kvalitu, socioekonomický dopad a soulad se Strategickým plánem.
T-4 měsíce (= srpen)	<ul style="list-style-type: none"> - Je-li to vhodné, zpracuje EKO návrh Pravidel rozpočtového provizoria (např. v roce, kdy se konají komunální volby). - Expertní hodnocení podnětů, které mohou být zařazeny do Akčního plánu. - Uskuteční se porada uvolněných členů zastupitelstva města a vedoucích odborů a útvarů za účelem odsouhlasení, případně korigování základních parametrů Rozpočtového výhledu. - Příprava první verze projektů, které byly Strategickým týmem doporučeny ke schválení.
T-3 měsíce (= září)	<ul style="list-style-type: none"> - EKO zpracuje připomínky z porady do nového Rozpočtu nebo Rozpočtového výhledu a takto upravený ho předá tajemníkům všech stálých komisí rady města k jeho projednání. Komise projednávají zejména jim příslušné oblasti, místní komise projednávají zejména opravy a investice, týkající se dotčené části města. Projednávání Rozpočtu a Rozpočtového výhledu v každé z komisí je zpravidla přítomen zástupce ekonomického odboru. Tento proces se netýká Finanční komise. - Tajemníci komisí rady města předají závěry komisí rady města ekonomickému odboru. - Finanční komise rady města projedná celkový návrh nového Rozpočtu a Rozpočtového výhledu a své připomínky sdělí Radě města. - EKO předloží návrh nového Rozpočtu a Rozpočtového výhledu Radě města (zpravidla výjezdní), která vysloví své připomínky či náměty a vrátí materiál zpět k dalšímu zpracování.
T-2 měsíce (= říjen)	<ul style="list-style-type: none"> - Uskuteční se porada uvolněných členů zastupitelstva města a vedoucích odborů a útvarů za účelem posledních korekcí návrhu Rozpočtu a Rozpočtového výhledu. - Návrh Rozpočtu a výhledu projedná Finanční komise, která předloží návrhy Radě.
T-1 měsíc (= listopad)	<ul style="list-style-type: none"> - Rada města projedná návrh Rozpočtu a Rozpočtového výhledu a s případnými úpravami, které provede EKO, doporučí materiál ke schválení v Zastupitelstvu města. - Projednání aktualizace Akčního plánu v Radě města. - EKO zajistí, aby návrh rozpočtu byl po dobu 15 dnů před dnem jeho projednání v zastupitelstvu města zveřejněn vhodným způsobem a ve vhodném rozsahu na úřední desce a v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup v souladu s platnou legislativou³⁵.
T (= prosinec)	<ul style="list-style-type: none"> - Zastupitelstvo města projedná a schválí nový Rozpočet, Rozpočtový výhled a Akční plán. Budou vybrány projekty kryté rozpočtem zařazené do Akčního plánu. Ostatní zařazené do zásobníku.
T+0 měsíc (= prosinec)	<ul style="list-style-type: none"> - Neprodleně po schválení Ročního rozpočtu v zastupitelstvu města provede EKO Rozpis rozpočtu, jehož součástí bude členění podle rozpočtové skladby a závazné ukazatele pro subjekty, které se mají rozpočtem řídit.

Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

³⁴ § 11, odst. 2 z.č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

³⁵ § 11, odstavec 3, zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Jiný příklad uvádí následující tabulka.

Tab. 26 Další příklad harmonogramu přípravy a projednání rozpočtu

Termín	Úkol	Zodpovídá
září	finanční vyhodnocení plnění akčního plánu	realizační tým
září	výdaje již schválené usneseními zastupitelstva s dopadem na rozpočet dalšího roku	příkazci operací
září	mandatorní výdaje dalšího roku	příkazci operací
září	očekávané příjmy dalšího roku	správci rozpočtu, příkazci operací daných odborů
říjen	návrh rozpočtu dalšího roku po odborech, návrh aktualizace akčního plánu na další rok	příkazci operací, realizační tým
říjen/ listopad	finalizace návrhu rozpočtu dalšího roku, aktualizace rozpočtového výhledu a akčního plánu	vedoucí ekonomického odboru
listopad/ prosinec	projednání návrhu rozpočtu dalšího roku s vedením města, RM, finančním výborem	vedoucí ekonomického odboru
prosinec	schválení rozpočtu dalšího roku, aktualizace rozpočtového výhledu a akčního plánu zastupitelstvem	tajemník/starosta

Zdroj: Metodika strategického plánování města Žamberk (2015)³⁶

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Harmonogramy jsou převzaty z praxe, odpovídají tedy místním podmínkám a zvyklostem konkrétních měst.
- » Z případové studie je zřejmé, že je možné mít propojený harmonogram (proces)
 - » rozpočtování (včetně investic)
 - » se strategickým řízením pomocí akčního (prováděcího) plánu, což je velmi účelné, šetří to čas i prostředky, posiluje transparentnost. Lze to považovat za dobrou praxi.

7.17 Harmonogram aktivit implementace strategického plánu - Olomouc

Čeho se případová studie týká:

Případová studie řeší implementaci strategického plánu, zejména vztah mezi samotným strategickým plánem, postupně vytvářenými akčními plány, jejich napojení na plánovací procesy města (implementační plán, tvorba rozpočtu, apod.). Jde o příklad ze Statutárního města Olomouc.

36 Dostupné z: <http://www.zamberk.cz/prezentace/dokumenty/23384.pdf>

Popis případové studie:

Strategický plán rozvoje města Olomouce je naplňován především rozvojovými projekty a aktivitami zařazenými do každoročně schvalovaného akčního plánu. Jde o proces, který se prolíná celým rokem, a dílčí části implementace se každoročně opakují. V první polovině roku vždy dochází k vyhodnocení plnění Strategického plánu za předchozí rok. Připravuje se tedy vyhodnocení akčního plánu a indikátorů, které je schvalováno v orgánech města společně se závěrečným účtem. Činnosti v druhé polovině roku jsou zaměřeny na tvorbu akčního plánu, tedy výběr projektů a aktivit, které směřují k naplnění Strategického plánu. Akční plán je také schvalován v orgánech města, a to buď společně s rozpočtem, a nebo následně, přičemž vychází ze schváleného rozpočtu. Postup nejlépe znázorňuje níže uvedená tabulka, která znázorňuje harmonogram jednotlivých aktivit ve vztahu k činnostem zodpovědných útvarů:

Tab. 27 Příklad harmonogram aktivit implementace strategického plánu

Měsíc	Dílčí část implementace	Zodpovědný útvár	Aktivity v implementaci Strategického plánu
Průběžně	Koordinace, řízení	Odbor strategie a řízení	Koordinace a řízení všech implementačních aktivit souvisejících s realizací a naplňováním Strategického plánu, zejména vyhodnocení plnění cílů, tvorba ročního akčního plánu, komunikace mezi zapojenými subjekty, publicita, a další.
Březen, duben	Vyhodnocení plnění Strategického plánu	Správci indikátorů	Vyhodnocení plnění indikátorů jednotlivými správci indikátorů za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn.
		Administrátoři cílů	Vyhodnocení plnění cílů Strategického plánu a akčního plánu za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn.
		Odbor strategie a řízení, Odbor investic	Sumarizace vyhodnocení plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok do Zprávy o naplňování Strategického plánu.
Květen, červen		Rada a Zastupitelstvo města Olomouce	Projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu za předchozí rok v orgánech města (RMO a ZMO), a to pokud možno ve stejných termínech jako projednání závěrečného účtu. Koordinaci zajistí Odbor strategie a řízení, podklady z rozpočtu dodá Odbor ekonomický.
Červenec, srpen		Odbory MMOI, Odbor strategie a řízení, Odbor investic	Aktualizace, úprava, popř. doplnění nových projektových námětů a projektů do databáze projektových námětů a projektů SMOI od odborů MMOI, městských organizací (příspěvkových organizací, akciových společností s městskou účastí, popř. dalších) popř. občanů města (prostřednictvím Komise městských částí za spolupráce oddělení komisí městských částí a detašovaných pracovišť). Primárně se bude jednat o podněty investičního charakteru. Doplněny však mohou být i rozvojová opatření z běžných výdajů (neinvestiční aktivity). Projektové záměry jsou vyplňovány do elektronické šablony a informace jsou automaticky předány Odboru investic a Odboru strategie a řízení. Sběr zajišťuje Odbor strategie a řízení (oddělení strategického rozvoje) a Odbor investic.
Září (v termínu přípravy rozpočtu)		Odbor strategie a řízení, Komise pro strategické řízení	Odborné posouzení jednotlivých projektů a aktivit navržených pro zařazení do databáze projektových námětů a projektů SMOI s ohledem na soulad se Strategickým plánem rozvoje města, resp. jednotlivými cíli, a jejich následná prioritizace. Zajišťuje Odbor strategie a řízení, ve spolupráci s Odborem investic a administrátory jednotlivých cílů. Odbor strategie a řízení zajistí předání informace Odboru ekonomickému, odd. rozpočtu a finanční strategie (neinvestiční aktivity).
Říjen, listopad (v termínu přípravy rozpočtu)	Tvorba akčního plánu	Odbor investic Investiční komise	Projednání investičních záměrů Investiční komisí a příprava Plánu investic. Zajišťuje Odbor investic. Předání podkladů pro tvorbu návrhu rozpočtu pro část investiční (formou investičního plánu) Ekonomickému odboru, oddělení rozpočtu a finanční strategie. Příprava provozního rozpočtu – zajišťuje Odbor ekonomický ve spolupráci s jednotlivými odbory MMOI popř. městskými organizacemi.
Listopad, prosinec		Odbor strategie a řízení, oddělení hospodářského rozvoje	Sladění požadavků na zařazení aktivit/projektů do akčního plánu ve vazbě na možnosti rozpočtu města (případně další relevantní zdroje financování). Zajistí Odbor strategie a řízení v součinnosti s Odborem ekonomickým a Odborem investic.
		Odbor ekonomický, oddělení rozpočtu a finanční strategie	Sestavení ročního akčního plánu ve vazbě na investiční a provozní rozpočet města pro projednání v orgánech zajistí Odbor strategie a řízení. Projekty, které se nedostanou do akčního plánu na daný rok budou nadále evidovány v databázi projektových námětů a projektů SMOI.
Prosinec		Rada a Zastupitelstvo města Olomouce	Projednání a schválení akčního plánu v orgánech města (RMO a ZMO), a to buď ve stejných termínech jako rozpočet města, a nebo následně, přičemž akční plán vychází ze schváleného rozpočtu.

Zdroj: Statutární město Olomouc (2021)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Harmonogram uvádí postup, který umožňuje sladění požadavků na kontinuální vyhodnocování akčního plánu strategie a formulaci projektů na základě existujícího rámce strategického plánu, zpětné vazby z vyhodnocování a vlivů v dalším plánovacím období. Provazuje akční plán s rozpočtem města, případně investičním plánem.
- » Jedná se sofistikovaný postup, který je možný pouze ve městech/krajích, kde strategickým plánováním zabývají zkušení odborníci úřadu či magistrátu. Nelze jej bez dalšího jen tak převzít, pokud neexistují v dotčeném městě vhodné podmínky pro jeho aplikaci.
- » Existují i jednodušší postupy, tento však přináší reálné výsledky.

7.18 Organizování času – příklady špatně plánovaného nebo organizovaného času

Čeho se případová studie týká:

Při plánování a organizování času je třeba brát v úvahu příklady (znaky) špatně organizovaného času. Lze je též nazvat „žrouty času“ – vedou k časovým ztrátám, neefektivnímu využívání času. Na následující myšlenkové mapě je zachyceno, co jsou žrouti času, proč je to důležité a jak se s nimi vypořádat.

Obr. 20 Co jsou „žrouti“ času a proč se tím zabývat



Zdroj: autoři

Popis případové studie:

Příklady (znaky) špatně plánovaného nebo organizovaného času („žrouti času“):

1. **Přetížený program**, práce večer nebo o víkendu (nad rámec pracovní doby):
Není čas na odpočinek a relaxaci. Pokud se to týká jen manažera, je to jeho věc – pokud však kvůli jeho špatným rozhodnutím takto musí pracovat podřízení, je to velká chyba.



2. **Neplnění termínů:**

Například v rámci projektů, úkolů s termíny na poradách. Chyba může být například v tom, že vedoucí neumí správně slíbit termíny (vůči nadřízeným) nebo je stanovit (vůči podřízeným). Je to proto, že nezná, kolik práce zabere času s ohledem na ostatní úkoly – zaváže se k nereálným termínům.

3. **Povrchní řešení problémů:**

Řešení jen důsledků, neřešení příčin. Není čas problém pořádně analyzovat a vyřešit, za to je dost času jej řešit opakovaně. Případně též neochota problémy řešit („zametání pod koberec“). Řešení problémů patří k běžné práci vedoucích zaměstnanců.

4. **Přemíra operativních úkolů:**

Například jde o neustálé „hašení“ vznikajících problémů, není čas je dotahovat.

5. **Málo času na důležité úkoly:**

Vedoucí nebo daný zaměstnanec se není schopen věnovat důležitým úkolům, řeší hlavně ty naléhavé (viz Eisenhowerův přístup v části 2.2). Může to být i tím, že není schopen přijímat správná rozhodnutí.

6. **Malá frekvence delegovaných úkolů:**

Daný vedoucí trpí představou o své nenahraditelnosti – nikdo úkol nesplní lépe, než on. Neumí správně delegovat vhodné úkoly na své podřízené.

7. **Chybí přehled o cílech a prioritách:**

Zaměstnanec nebo vedoucí nemá neschopnost určit správně priority – úkoly se plní ve špatném pořadí, upřednostňují se naléhavé úkoly před důležitými. To též může vést ke slibování nereálných termínů.

8. **Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí):**

Špatná rozhodnutí stojí každého člověka nesmírně mnoho času. Naučit se správně rozhodovat tak mimo jiné znamená, naučit se efektivněji využívat čas. Správné rozhodnutí je (a) zákonné (včetně respektování vnitřních předpisů instituce, kde člověk pracuje), (b) morální, (c) účinně nás posouvá k dosažení cíle nebo splnění úkolu.

9. **Neschopnost odmítnout nový úkol:**

Zaměstnanec nebo vedoucí neumí říkat „ne“. Přijme úkol i v situaci, kdy by jej měl s ohledem na jiné důležité úkoly odmítnout.

10. **Příliš času stráveného na poradách:**

Neefektivní řízení porady, jejich délka, účast na poradách nebo jednáních, kde daný člověk není zapotřebí – to jsou velcí „žrouti“ času.

11. **Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek:**

Ztrátové časy může též vytvářet vzdálenost důležitých zařízení (například kopírka je daleko na chodbě), špatně uspořádané pracoviště nebo nepořádek na stole nebo ve spisech (člověk stále něco musí hledat).

12. **Zbytečné služební cesty nebo dlouhé přesuny mezi pracovišti:**

Někteří zaměstnanci tráví čas rádi na služebních cestách. Mnoho věcí se však dá vyřídit telefonicky nebo přes on-line technologie. Problém též může být se ztrátovým časem při přesunu mezi pracovišti.

13. **Nadbytečné poskytování informací:**

Například zpracovávání zpráv, které již nikdo nepotřebuje či nečte. Rozesílání e-mailů (například v kopii) kolegům, kteří informaci nepotřebují. Je dobře, když má instituce stanovená pravidla pro komunikaci.



14. **Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti:**

Nedůvěra nebo špatná atmosféra na pracovišti brání efektivní spolupráci, synergii a partnerství včetně efektivnímu využívání času. Nedůvěra je velmi ničivá emoce. Vedoucí zaměstnanci tomu mohou čelit správně nastaveným systémem kontroly a řízení rizik.

15. **Prokrastinace:**

Tendence odkládat plnění úkolů, zejména těch obtížných, a to na pozdější dobu, respektive na jindy (lat. Pro-crastinus = patřící zítřku). Dříve se tomu také říkalo lenost (patrně to pro mnoho lidí zní lépe, když řeknou: „Já nejsem líný, já jen podléhám prokrastinaci!“). Každý člověk občas odloží plnění nějakého úkolu, to je normální. Zde však jde o opakované odkládání (člověku se nechce). Více viz například na: <https://psychologie.cz/prokrastinace-jak-na-ni-vyzrat/>

16. **Perfekcionismus:**

Jde o nutkání splnit každý úkol perfektně – tedy ve vyšším standardu, než je požadováno. Pokud je člověk perfekcionista a má tuto schopnost pod kontrolou, tak mu může velmi efektivně pomáhat kvalitně plnit úkoly, a to zejména tehdy, pokud jeho perfekcionalismus pramení ze smyslu pro krásu (smyslu pro harmonii). Pokud ji však nemá pod kontrolou (často proto, že jeho perfekcionalismus pramení z puntičkářství), může to znamenat, že úkol stále předělává, aby byl naprosto perfektní, což stojí mnoho času. A je zřejmé, že takový vedoucí obtížně deleguje práci na „méně precizní“ podřízené.

17. **Nedorozumění, komunikační šumy:**

V úspěšných institucích jsou způsoby komunikace pečlivě nastaveny – mimo jiné i proto, aby se snížil počet zmatků nebo nedorozumění v komunikaci. Taktéž se věnuje velká pozornost jasnému vymezení všech úkolů - aby lidé úkol nebo cíl pochopili, což urychluje jeho splnění.

18. **Nezvládání negativních emocí:**

Zatímco pozitivní emoce (například radost, nemáme na mysli škodolibou radost) může motivaci a efektivní využití času výrazně zlepšit, negativní emoce (například zlost, našťvanost, nervozita, strach, panovačnost, ublíženost, nedůvěra, popichovačnost atd.) snižují výkon a vedou ke ztrátám času. Často trvá několik minut (někdy i hodin), než se člověk z negativní emoce dostane. Během této doby se výrazně snižuje jeho koncentrace, je nepozorný, často dělá chyby – u někoho je to až stav, kdy není schopen pracovat. Každý člověk by se měl naučit prožívat pozitivní emoce, ale současně zvládat negativní emoce. Zvládání negativních emocí je velmi důležitá dovednost, ale je individuální. Co funguje jednomu člověku, nemusí fungovat jinému³⁷.

37 Představme si situaci, že někdo se snadno rozčílí. Jedna z cest je například naučit se „nenechat se vyprovokovat“, tedy najít v sobě „spouštěče“, které negativní emoci umožní do nás vstoupit. Následně je třeba tento spouštěč eliminovat (například někoho rozčiluje určitý způsob chování nebo konkrétní slova – je třeba si uvědomit, co nás rozčiluje, už to často pomáhá k tomu, abychom se nenechali vyprovokovat). Jiný člověk nalezne svůj „vnitřní klid“ pomocí cvičení (například jógy či Tai-Chi), meditace či víry v Boha. Někdo jiný musí negativní emoci „ze sebe dostat“ – jde si po práci zaběhat, zakřičet, bouchne do stolu atd. Nezvládání negativních emocí nás stojí mnoho času, vyplatí se naučit je zvládat. Někteří lidé jsou jako „zombii“ – „vysávají“ energii z lidí tak, že jim dělají radost, když se jim podaří ostatní našťvat („vytočit“), ponižít je, ublížit jim, pomluvit je a podobně. Vůči vedoucím však často „nastavují vlídnou či vstřícnou tvář“ a jsou až podlézaví. Pokud to můžete ovlivnit, vyhýbejte se těmto lidem (nechtějte je ve svém týmu), pokud se takto chová váš vedoucí, zvažte, zda chcete v takovém týmu pracovat.

19. **Stres:**

Některé lidi stres motivuje k vyššímu výkonu, ale pro většinu lidí je stres velmi negativní – zvyšuje se jejich nepozornost a chybovost, nemohou se soustředit, práci dělají déle, snižuje se jejich pečlivost nebo například jejich kreativita potřebná k zvládnutí práce nebo problémů a podobně.

20. **Další špatné (neefektivní) návyky z hlediska času:**

Pokud si v sobě vypěstujeme správné návyky (např. návyky vůdčích osobností dle Coveye), budeme též efektivněji využívat čas. Naopak špatné návyky vedou k časovým ztrátám.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Naučit se rozpoznat a odolávat „žroutům času“ je při strategické práci důležitá dovednost.
- » Uvedený výčet a komentář k nim lze chápat jako příklad. V praxi se můžeme setkat ještě s dalšími typy „žroutů času“.

7.19 **Úspory času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad**

Čeho se případová studie týká:

K významným „žroutům času“ (špatně plánovaný nebo organizovaný čas vedoucí k časovým ztrátám, neefektivnímu využívání času) patří též zbytečná komunikace (například e-mailů), zmatek v komunikaci a podobně. „Žrouti času“ jsou popsány v části 7. 18. Časovým ztrátám mohou zabránit správně nastavená interní pravidla komunikace.

Popis případové studie:

V následující tabulce jsou rozpracována pravidla komunikace prostřednictvím e-mailů (jak interní, tedy mezi zaměstnanci, tak externí). Stejná pravidla by platila pro komunikaci záležitostí týkající se strategické práce.

Tab. 28 Příklad pravidel vnitřní komunikace pomocí e-mailů

Pravidla komunikace pomocí e-mailů
<p>a) Závazná pravidla odpovídání na e-maily:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Každý zaměstnanec odpovídá na e-maily neprodleně, nejpozději do 2 pracovních dnů, není-li dále uvedeno jinak. – Za odpověď se považuje také automatické hlášení o nepřítomnosti (nemoc, dovolená...) s uvedením, na koho je třeba se obracet nebo kdy bude na e-mail odpovězeno. – Pokud zaměstnanec zjistí, že zpracování odpovědi bude trvat déle než do konce následujícího pracovního dne, tak je povinen na e-mail odpovědět s tím, že uvede, do kdy bude schopen reagovat. Přičemž celková lhůta nesmí být ani u komplikovaných či náročných záležitostí delší než 30 kalendářních dnů. – Je-li v e-mailu uvedeno, do kdy má zaměstnanec reagovat, musí v čase reakci poslat. – Odpověď se neposílá (nemusí poslat) v tomto případě: <ul style="list-style-type: none"> » Jde o rozeslání zápisu dle rozdělovníku a zaměstnanec nemá k zápisu připomínky » Jde o hromadné sdělení skupině zaměstnanců, které nevyžaduje reakci » Pisatel v e-mailu uvádí, že zasílá pro informaci nebo nevyžaduje odpověď » Zaměstnanec není adresátem (není mezi těmi, kdo jsou v kolonce „komu“, ale je jen v kolonce „kopie“) » Jde o jiný případ, kdy odpověď není vyžadována <p>b) Zaměstnanec dodržuje při psaní e-mailu tyto zásady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – V e-mailové korespondenci se používá „úřední jazyk“, text nemá být emotivně podbarven. E-maily mají být psány srozumitelným jazykem. – Před odesláním e-mailu si odesílatel dobře promyslí, komu je e-mail určen (je uveden v kolonce „komu“) a zda je nezbytné e-mail zaslat někomu v kopii (uveden v kolonce „kopie“). Mějte na paměti, že zasílání zbytečných e-mailů (nebo zbytečným adresátům nebo zbytečně lidem v kopii) všechny zatěžuje. – Zaměstnanec je povinen si e-mail před odesláním přečíst a zkontrolovat pravopis, adekvátnost formulací a srozumitelnost. – Každý e-mail začíná vhodným oslovením, nejlépe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vážená paní... / Vážený pane... Vážená kolegyně / vážený kolego ▪ Poznámka: oslovení není nutné v případě, kdy se očekává nebo je vhodná krátká odpověď, například: Souhlasím; Nemám připomínky; Děkuji a podobně – Každý e-mail končí rozloučením: <ul style="list-style-type: none"> ▪ S pozdravem / S úctou / Přeji vše dobré /... – Na konci každého e-mailu musí být předepsaný text v daném vzhledu včetně loga <p>c) Komunikace mezi zaměstnanci</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pokud zaměstnanec žádá součinnost jiného zaměstnance (například zasílá materiál k připomínkování), vždy uvádí, do kdy mají příjemci odpověď zaslat. – Úkol jinému zaměstnanci může zaměstnanec uložit jen se souhlasem jeho nadřízeného nebo výše postaveného nadřízeného.

Zdroj: zkráceno dle Strnadel a kol. (2022)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Základní pravidla zpracování došlé a odesílané pošty stanovuje v každé instituci spisový a skartační řád (případně jiný obdobný vnitřní předpis). Obvykle v něm ale nejsou řešeny okolnosti uvedené v tabulce výše.
- » Je důležité, aby byly stanoveny termíny pro reakci na e-maily. Taktéž je vhodné stanovit, kdy je a kdy není nezbytné na e-mail odpovídat.
- » V některých institucích je zvykem posílat mnoho e-mailů v kopii dalším lidem. Pokud dostává člověk denně 50 a více e-mailů (a z toho velkou část v kopii, tedy na vědomí), bere mu to část času na plnění důležitých úkolů. Otevření e-mailu a zjištění, zda se mne týká nebo ne, může zabrat u každého e-mailu cca minutu nebo i více. Pokud mám povinnost i na e-mail, který dostanu na vědomí, reagovat, zabere to další 2 až 3 minuty. Proto je vhodné mít pro komunikaci stanovená pravidla.

7.20 Rizika týkající se řízení času – na příkladu stavebního projektu

Čeho se případová studie týká:

Při realizaci projektů, respektive při každé strategické práci, je nezbytné rozpoznat a řešit celou řadu rizik. Část z nich mají vztah k plánování a řízení času – dojde ke zpoždění plánované činnosti, není dodržen termín a podobně. Případová studie se týká rizik stavebního projektu, a to včetně rizik ohrožujících termíny.

Popis případové studie:

Jde o veřejnou zakázku na stavební práce, u které bylo celkem identifikováno 20 rizik. Z toho 5 z nich mělo vazbu na dodržení termínů. V následující tabulce jde o riziko číslo 1, 2, 5, 6 a 10. Rizika s výslednou hodnotou vyšší než 10 jsou považována za velká – ze 4 rizik se 2 týkají času.

Vyhodnocení bylo provedeno dle metodiky k řízení rizik popsané v samostatném nástroji³⁸. Jde o násobení hodnoty pravděpodobnosti výskytu (P) a dopadu do rozpočtu nebo na cíle (D). Hodnoty se stanovují expertním odhadem na škále od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší). Jde o příklad, což znamená, že jiná veřejná zakázka u jiného zadavatele by měla v jiné situaci částečně jiná rizika. Zejména by se mohlo lišit jejich vyhodnocení. Rizika byla po jejich vyhodnocení seřazena podle významnosti (sloupec $V=P*D$). Z tabulky je patrné, že byla přijata opatření ke všem zjištěným rizikům.

38 Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Tab. 29 Příklad vyhodnocení rizik – veřejná zakázka na stavební práce

Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
		P	D	VP= P*D	
1	Nárůst cen mezi zpracováním projektu, vyhlášením zakázky a podáním nabídek	4	3	12	1. urychlit přípravu veřejné zakázky 2. ošetřit ve smlouvě
2	Významné prodloužení veřejné zakázky z důvodu odvolání na ÚHOZ	3	4	12	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky
3	Nekvalitní dodavatel stavebních prací	3	4	12	1. zpřísnit kvalifikační předpoklady 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. do hodnocení nabídek zahrnout kvalitativní ukazatel
4	Vícepráce mající dopad na cenu, potažmo na režim veřejné zakázky	4	3	12	1. kontrola dokumentace 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. zpřísnit smluvní podmínky
5	Nedodržení termínů či lhůt ze strany dodavatele	3	3	9	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 3. zpřesnit smluvní podmínky
6	Nedojde k včasnému vysoutěžení dodavatele	3	3	9	1. kvalitní a včasná příprava zakázky
7	Obtěžování okolí hlukem, prachem, zvýšenou dopravou	3	3	9	1. ošetřit ve smlouvě tak, aby bylo předem minimalizováno – přenést na dodavatele
8	Riziko finanční korupce	2	4	8	1. otevřené výběrové řízení 2. kontrola předpokládané ceny 3. příkazce a osoba podepisující smlouvu jsou rozdílné osoby
9	Selhání kontroly stavebních prací ze strany stavebního dozoru	2	4	8	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika



Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
		P	D	VP= P*D	
10	Nedojde k včasnému vysoutěžení stavebního dozoru nebo koordinátora bezpečnosti práce	2	4	8	1. kvalitní a včasná příprava zakázky, kvalitně zpracovaná dokumentace
11	Odchod / nemoc stavebního technika, který má u zadavatele stavbu na starosti	2	4	8	1. nastavit zastupitelnost mezi techniky 2. řešit motivovanost stavebních techniků
12	Porušení zákona či vnitřních předpisů při zadávání veřejných zakázek (například rozdělení zakázky)	3	2	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
13	Nedostatečně stanovené záruky	2	3	6	1. ošetřeno ve smlouvě
14	Chyby v projektu nekryté pojištěním s dopadem na kvalitu, rozsah nebo cenu	2	3	6	1. kontrola projektové dokumentace 2. ošetřit ve smlouvě s projektantem
15	Chyby při převěření nebo reklamaci stavebních prací, které mohou vést k dodatečným výdajům	2	3	6	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika
16	Účetní rizika – např. chyby v účtování či daňových věcech	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
17	Rozpočtová rizika – chyby v rozpočtování zakázky	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
18	Riziko krádeže majetku nebo materiálu na staveništi	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele
19	Poškození majetku ve vazbě na stavební činnost	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele
20	Úrazy na staveništi	2	1	2	1. kvalitní koordinátor bezpečnosti práce 2. trvat na dodržování bezpečnosti

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Při strategické práci je třeba brát v úvahu rizika, která ohrožují dodržení termínu nebo délku stanoveného času. Jejich příklady jsou v tabulce výše označeny žlutě.

8. Popis šablony v Excelu – Ganttův diagram

Součástí tohoto nástroje pro strategickou práci je šablona v Excelu, která umožní sestavit jednoduchý harmonogram tvorby strategie pomocí Ganttova diagramu. K využití šablony potřebujete mít k dispozici Microsoft Excel.

Šablona je přílohou číslo 3 tohoto textu. K šabloně je zpracován

- » video návod, který je přílohou číslo 4 tohoto textu,
- » textový návod, který je přílohou číslo 5 tohoto textu.

9. Vybraná doporučení (omezení) pro plánování a řízení času

9.1 Omezení daná specifickými „vlastnostmi“ času (specifika času)

V rámci strategické práce je třeba brát v úvahu, že čas má svá specifika:

- 1/ Čas je nesmírně vzácný, fakticky jedna z nejvzácnějších „věcí“ (hodnot), kterou každý člověk disponuje. **Čas, který právě probíhá (v přítomnosti), nejde nijak „uskladnit“, ve své podstatě nejde ani ušetřit – je však možné jej lépe, respektive efektivněji využít.** Na každém člověku tak záleží, jak svůj čas v přítomnosti využije. Vlastní zážitky jsou bohatství, které žádnému člověku nemůže nikdo jiný vzít.
- 2/ **„Učit se prožitkem“** (učení se praxí, učit se z vlastních zkušeností) - tedy zvládání nebo naopak nezvládání problémů nebo vzniklých situací lze považovat za důležitý způsob učení. Při plánování a řízení času se dá naučit mnoho různých technik a nástrojů, ale efektivně je použít v konkrétní situaci u většiny lidí vyžaduje zkušenost, tedy učit se z vlastních chyb, učit se prožitkem.
- 3/ **Čemu věnujeme svůj čas** - za co „vyměňujeme“ svůj čas? Neboli věnujeme svůj čas správným činnostem, aktivitám? Lze to shrnout do tří oblastí:
 - » Většina dospělých lidí v aktivním věku vyměňuje svůj čas za peníze. Neboli chodí do práce nebo podnikají, tráví čas prací. Kolik času máme takto vyměnit, abychom uživili sebe (rodinu), splnili si všechna reálná přání nebo přání našich blízkých? Co když rozsah našich přání nebo očekávání našich blízkých stále roste? Budeme ochotni práci věnovat stále více času a na úkor čeho? Není lépe méně pracovat (uspokojit méně přání) a věnovat více času např. rodině, odpočinku a podobně? V konzumní společnosti je toto velmi nesnadné, nicméně požadavky na work-life balance, tedy na vyvážení času věnovaného práci a času věnovaného rodině, či vlastnímu mimopracovnímu životu jsou stále aktuálnější a zaměstnavatelé jim věnují patřičnou pozornost. S tím souvisí i přesun části pracovního času do domácího prostředí (home-office), který sladění pracovního a osobního času podporuje a ještě navíc šetří čas (i životní prostředí a klima), potřebný na dojíždění
 - » Mnoho lidí vyměňuje svůj čas za službu nebo sounáležitost v rodině (dětmi, manželce, manželovi, rodičům atd.) nebo vůči přátelům, nemnozí též budují svůj vztah k víře. Věnovat se blízkým je jistě správné, ale v jakém rozsahu? Ve službě blízkým lidem včetně přátel by měl platit „zákon dávání a brání“ – tedy služba blízkým by neměla být jednostranná (někteří lidé celý život od ostatních jen sobecky berou, nejsou schopni nabídnout nic jako vyrovnání; přičemž vyrovnání nemusí být finanční (majetkové) povahy – může to být i vděk, radost, štěstí a podobně).
 - » Část lidí vyměňuje čas za vzdělání nebo za tituly, za pocty nebo uznání, za koníčky atd. Jakou část času je správné tomu věnovat? Není to na úkor něčeho jiného (odpočinku, rodiny atd.)?
 - » V každém případě ale platí, že máme pracovat v době vymezené pro práci, odpočívat v době odpočinku. Neměli bychom to míchat. Někteří lidé věnují čas v práci jiným aktivitám, a to je špatně. Jiní zase pracují stále i doma, na dovolené a podobně – nenaučili se odpočívat.



- 4/ **Nemalá část času každého člověka je předem daná** – musíme denně spát 6 až 9 hodin, potřebujeme jíst, chodit na WC nebo trávit čas hygienou atd. Krátkodobě můžeme omezit počet hodin spánku a podobně, ale dlouhodobě to možné není – je nutné vyvažovat čas aktivní činnosti a čas odpočinku. Je třeba udržovat rovnováhu (harmonii) mezi prací (studiem, věnování se rodině) a odpočinkem.
- 5/ **Čas trávíme jen v přítomnosti** – je třeba tedy maximálně zužitkovat přítomný okamžik. Máme tedy „žít v přítomnosti“ (tady a teď). To ale neznamená, že nemá smysl čas plánovat – naopak, efektivně plánovat budoucí čas má velký význam. Dobrý plán (který jsme sestavili v minulosti), nám má pomáhat efektivně využívat čas v přítomnosti – například lépe si zorganizovat den, abychom toho více zvládli za kratší dobu. Někteří lidé, ale velkou pozornost v přítomnosti věnují tomu, co (1) se stalo (v minulosti) – rozebírají (dlouho hloubají), přemýšlí nad tím, co se stalo, proč se to stalo, co mohli udělat lépe, kdo jim ublížil atd. V tomto smyslu se z minulosti můžeme jen poučit, nemůžeme ji změnit. Rozbor minulosti má smysl jen pro získání poučení – pokud jsme jej získali, přemýšlet nad minulostí je ztráta času. Přesto mnoho lidí „žije v minulosti“. (2) Jiní zase „žijí v budoucnosti“. Stále o něčem sní nebo dokonce i budoucnost plánují, ale nedělají nic pro realizaci svých myšlenek. Pro stále snění o budoucnosti nemají čas žít přítomný okamžik.
- 6/ Čas z věcného hlediska je neměnný – minuta je minuta a trvá stále stejně, hodina je hodina a trvá stále stejně atd. Čas je v tomto smyslu neměnný, konstantní. Ale **vnímání rychlosti ubíhajícího času může být velmi rozdílné** u každého člověka – když člověka nějaká aktivita baví, tak hodina „uteče“ velmi rychle, ale naopak při nepříjemné práci nebo činnosti se často velmi vleče každá minuta. Rychlost ubíhání času tak záleží na vnímání každého člověka. V tomto smyslu lze říci, že čas „stojí“ a my
- » dle toho, zda nás činnost baví „spěcháme“ časem
 - » nebo se jen „vlečeme“ časem - činnost nás naopak nudí nebo je činnost nepříjemná.
- Efektivní či spokojení lidé toto ví. I oni se též musí zabývat činnostmi, které je nebaví. Proto se snaží k nim přistupovat tak, jako by je dělali rádi – i nepříjemná práce nebo záležitost tak může uplynout velmi rychle.
- 7/ K času je třeba se chovat velmi odpovědně – **važme si svého času, času našich blízkých, času podřízených nebo kolegů v práci.**
- » Rozhodujeme jen o svém času? Pak to, že jej vyplýváme nebo naopak efektivně využijeme, je naše odpovědnost. Jen je třeba vzít v úvahu, že jednou vyplývaný čas (tedy minulost) již nejde změnit. Můžeme jen pochopit, proč jsme se tak chovali a poučit se z toho.
 - » Rozhodujeme o čase dětí, manžela/manželky obecně rodiny nebo blízkých? Rozhodujeme o času v práci svých podřízených, kolegů, zákazníků a podobně? Snažme se jednat vždy tak, abychom neplýtvali časem ostatních. Každé rozhodnutí, které se významně dotkne času jiných lidí, je třeba pečlivě zvážit.³⁹
 - » Též je třeba vědět, že v obou případech následky minulé činnosti a minulých rozhodnutí se mohou projevit v přítomnosti a také se mohou projevit v budoucnosti. Kladně, pokud jsme jednali správně, ale i záporně, pokud jsme chybovali.

9.2 Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí

³⁹ Měli bychom zvažovat všechny vhodné varianty, použít kritéria „správného“ rozhodování. Řadě lidem se osvědčilo používat intuici neboli „zvažovat citem“. Pokud se to člověk naučí, nezabere to mnoho času.



Zaměstnanci, kteří se zabývají strategickým řízením, pracují pod velkým tlakem. Připravit a zejména prosadit a realizovat kvalitní veřejnou strategii a na ni navazující klíčové projekty je velmi obtížné. Pro úspěšné plánování a řízení času je vhodné porozumět pojmům manažerské selhání, morální hazard a morálka:

- » **Manažerské selhání** lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (neboli chybné, špatné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí. Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním. Je to takový výsledek rozhodnutí, kdy dosažený stav je horší než stav původní.
- » **Morální hazard** je takovým vědomým (úmyslným) nesprávným rozhodnutím, kdy negativní následky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry než na tu osobu, která rozhodnutí přijala. Morální hazard je tedy průvodním rysem „nesprávného rozhodnutí“, respektive morální stránkou manažerského selhání. Je třeba uvést, že každé manažerské selhání však není zároveň morálním hazardem.
- » Co je a co není morální, neboli jak chápat **morálku**, na to mohou být rozdílné názory⁴⁰. Při strategické práci vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní současně následující tři charakteristiky: (1) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (2) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla - zákony, interní směrnice, smluvní závazky a současně (3) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti).

Stejně tak je důležité porozumět příčinám, které k manažerskému selhání a morálnímu hazardu vedou. **Příčiny (faktory) manažerského selhání** mohou být různé a často se prolíná více faktorů. Příčiny byly popsány v nástroji, který se týká rozhodování a strategického přístupu⁴¹. Časový faktor je uveden na prvním místě – ve veřejné správě se s ním často setkáváme v podobě slibu nereálného termínu (podřízený vůči nadřízenému) nebo naopak stanovení (ze strany nadřízeného) předem nereálných termínů. Velmi často jsou příčiny manažerského selhání ve vazbě na efektivní využívání času dány (1) povrchním řešením problémů (může se projevat také prokrastinací – viz „žrouti“ času), (2) domýšlivostí (sebepřeceňováním – často vede ke slíbení nereálných termínů), (3) strachem (kromě různých druhů fobií jde zejména o obavy z neúspěchu, z vlastní malosti).

9.3 Ostatní doporučení nebo omezení

Při práci s tímto nástrojem je třeba brát v úvahu, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry – vždy je třeba brát v úvahu konkrétní situaci a specifické nebo místní podmínky. Naučit se efektivně plánovat a využívat čas lze zejména „učením se praxí“ – je to třeba v praxi vyzkoušet a učit se z vlastních chyb, z vlastní zkušenosti. Je třeba brát též v úvahu:

- 1/ Faktor času hraje při strategické práci velkou roli, obvykle jej není pro plnění daných úkolů dostatek. Efektivní plánování a řízení času je důležitou součástí strategické práce, jde o klíčovou dovednost. Je

⁴⁰ Inspirací nám může být křesťanské desatero nebo například citát T. G. Masaryka „Nebát se, nelhat a nekrást!“, citát V. Havla „Pravda a láska musí zvítězit nad lží a nenávistí.“, citát Tomáše Bati „Příčinou krize je morální bída. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku.“

⁴¹ Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



těž spojena se schopností motivovat sebe a druhé, aby dodržovali termíny, byli dochvilní (chodili všude včas), nastavovali reálné termíny, nepřekračovali čas vyhrazený na danou aktivitu (například na poradu či jednání). Je vhodné se každodenně zamyslet krátce nad tím (tedy udělat si zpětnou vazbu), zda tak činíme. Je třeba vzít v úvahu, že na efektivní využívání času je možné se dívat ze dvou hledisek, a to:

- » Z hlediska nákladů (jde o efektivní využití pracovní doby, intenzita práce), což se využívá zejména při procesním řízení, tedy pro opakované činnosti. Je charakteristická spíše pro rutinní práci (například výroba).
- » Z hlediska výsledků (jde o plnění úkolů nebo dosahování cílů), což odpovídá spíše projektovému řízení (jednorázové činnosti). To odpovídá více strategické práci.

- 2/ Důležitým vstupem pro strategickou práci jsou relevantní a pravdivá data, a to se týká též plánování a řízení času. Dnešní společnost je plná dezinformací. Někdy může být obtížné dezinformace od pravdy odlišit - pravda je v první řadě logická (přirozená, je bez trhlin a srozumitelná), žel v mnoha případech je skrytá. Navíc je třeba brát v úvahu, že mnoho lidí nemá problém lhát, slíbit cokoli (například nereálný termín), podvádět, pomlouvat, zkruslovat skutečnosti a podobně.
- 3/ Při každé strategické práci je třeba z hlediska času brát v úvahu časový aspekt každého plánování – při plánování jakékoli činnosti, práce nebo úkolů je třeba zvažovat 4 oblasti: (1) co se plánuje (oč jde, v jakém rozsahu a v jaké kvalitě), (2) k tomu je nutno stanovit odpovídající termín provedení či splnění, (3) určit, kdo činnost provede a odpovídá za ní, (4) je-li to pro plánovanou činnost nezbytné, tak také určit rozpočet a případně naplánovat další záležitosti.
- 4/ Je třeba též zohledňovat časový aspekt každého rozhodování:
 - » Vždy je nutné usilovat o správné rozhodnutí, a to také z hlediska času. Správné rozhodnutí je zákonné (včetně v souladu s vnitřními předpisy, závaznými smlouvami atd.), morální, účinně nás posouvá k dosažení cíle nebo splnění úkolu.
 - » Termín splnění úkolu, dosažení cíle, provedení činnosti musí být adekvátní zadání (oč jde, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě) a možnostem (například z hlediska disponibilních zdrojů).
 - » Každé rozhodování má svoji obsahovou stránku (meritorní, tedy oč jde) a svoji procesní stránku. Některá rozhodnutí mají svoji procesní stránku stanovenou zákonem, což se může týkat také termínů (například je stanovena lhůta pro svolání zastupitelstva obce), vnitřním předpisem dané instituce (spisový řád určuje lhůtu pro vyřízení písemností) nebo jiným aktem (například výzva na předkládání žádostí o dotace z fondů EU má stanovený termín pro podání žádosti). Procesní stránku je nezbytné znát a dodržet.
- 5/ Problém času ve vztahu k rozsahu a kvalitě práce – požadovaný rozsah a požadovaná kvalita prováděné činnosti souvisí s časovou náročností. Proto by měl každý vedoucí, který se strategickou prací zabývá, být schopen u každého úkolu stanovit optimální rozsah a optimální kvalitu zadávané práce.



- 6/ Problém času ve vztahu k rozsahu a kvalitě kontroly⁴² – součástí strategické práce je též provádět přiměřenou kontrolu. Stejně jako v bodu výše, tak i požadovaný rozsah a požadovaná kvalita kontrolní činnosti souvisí s časovou náročností.
- 7/ V rámci strategické práce se velmi často používá projektové řízení. Nicméně u opakovaných činností je vhodné zvážit, zda by nebylo vhodné použít procesní řízení, které je pro opakované činnosti vhodnější. V rámci procesního řízení je nezbytné provádět jednotlivé kroky procesu ve stanoveném pořadí a čase. K opakovaným činnostem při strategické práci může patřit například:
- » vyřizování námětů, podnětů nebo připomínek ke strategickému plánu, jeho prováděcím plánům nebo projektům,
 - » vyřizování korespondence, zajišťování komunikace,
 - » zpracování pravidelných zpráv, reportů a podobně.
- 8/ Problematika tvorby strategií je dostatečně popsána v Metodice přípravy veřejných strategií.⁴³ Více viz část 3.2 tohoto textu. Na konkrétní strategii je možné se podívat do Databáze veřejných strategií⁴⁴ (obce však nemají povinnost své strategie do databáze vkládat). Databáze má řadu užitečných funkcí – například můžete využít elektronickou verzi metodiky, lze provést porovnání dvou strategií, můžete využít strategické mapy⁴⁵ pro vizualizaci vazeb mezi strategiemi navzájem (a to i z hlediska jejich platnosti) a zákony. Z metodického hlediska je v ČR pro tvorbu strategií poskytována dostatečná metodická podpora.

42 Funkce kontroly jsou: (1) Dohled. Je potřeba zajistit, aby kontrolní postupy sledovaly probíhající procesy (činnosti) tak, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu / úkolu / plánovaného cíle. To znamená, že účelem dohledu je zjistit, zda jsou v průběhu činnosti vykonávány požadované aktivity (tedy to, co má být vykonáno a ne něco jiného). Dohled provádí obvykle přímý nadřízený metodou pozorování, kontrolních schůzek, porad, statistických zpráv a podobně. (2) Srovnání. Cílem je porovnat rozdíly mezi skutečně vykonanou prací a požadovaným (plánovaným) výkonem a posoudit míru případného odchylení - zda je odchylka v rámci povolené tolerance nebo zda již není. (3) Náprava odchylek. Nápravná opatření můžeme členit na (a) operativní - je přijímáno s cílem ovlivnit stávající vykonávanou práci nebo činnost, (b) systémová opatření – má ovlivnit budoucí vývoj, tedy aby se zamezilo jejímu výskytu v budoucnosti. (4) Ovlivnění dalších rozhodnutí. Jde o poskytnutí zpětné vazby. Poučení se ze současných problémů umožňuje lépe plánovat budoucí aktivity.

43 Dostupná z: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

44 Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

45 Dostupná z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/strategicke-mapy-ministerstva>

10. Závěr

V současnosti čelí veřejný sektor i celá společnost **mnoha výzvam** (například energetická krize, migrace, pandemie, klimatické změny a reakce na ně, poruchy v dodavatelském řetězci, inflace, válka na Ukrajině a podobně). Svět je v pohybu, který je nesmírně dynamický, rychlý. To, co dlouhá léta fungovalo dobře nebo alespoň přijatelně, přestává fungovat nebo funguje jinak. Jde o velké změny a prostředí se mění s rychlostí, na kterou v Evropě nejsme zvyklí. Lidé, respektive velká část společnosti, jsou ve spěchu, stresu a v obavách (strachu) z budoucnosti. Veřejný sektor je pod značným tlakem reagovat na tyto výzvy správně. To klade velký důraz na efektivní využívání času a strategický přístup.

Z hlediska strategické práce je plánování a řízení času (efektivní využívání) důležitou disciplínou, kterou by měla každá zapojená osoba dobře zvládat. Tento text se snažil popsat vybrané aspekty, které s plánováním a řízením času při strategické práci souvislí.

Nástroj (tento text včetně šablony v Excelu, video přednášky a dalších příloh) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“⁴⁶. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

⁴⁶ Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace: Řízení času v rámci strategické práce

Příloha č. 2: Video přednáška: Řízení času v rámci strategické práce

Příloha č. 3: Šablona v Excelu – Ganttův diagram

Příloha č. 4: Video přednáška: Jak použít šablonu v Excelu – Ganttův diagram

Příloha č. 5: Návod, jak použít šablonu v Excelu – Ganttův diagram

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v [sekci Nástroje pro strategickou práci/Plánování a řízení času](#).





Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- ARMSTRONG, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing a.s.
- ALLEN, D (2016). *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Brno, Jan Melvil, 400 s.
- BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. (2011) *Teorie a praxe managementu*. Praha: VŠRR
- BERNHARD, O. E. (1990) *In the Light of Truth*. Stuttgart: Stiftung Gralsbotschaft
- BRODSKÝ, J. (2014). *Time management*. Ústav práva a právní vědy, o.p.s., Praha, 112 s.
- CIRILLO, F. (2019). *Technika Pomodoro. Legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce*. Jan Melvil Publishing, 183 s.
- COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005) *Knowledge Management*. Computer Press, Brno, 236 s.
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma 1989. 327 s.
- COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005
- Databáze strategií. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/md/strategie/dopravni-politika-ceske-republiky-2021-2027>
- DOLEJŠ, J. (2017). *Proč a jak používat uzavřené seznamy*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2017/04/proc-a-jak-pouzivat-uzavrene-seznamy/>
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2006) *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 206 s.
- European Commission (2021). *PM² Project Management Methodology Guide 3.0.1. Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²)*. Brussels/Luxembourg, 139 s. Dostupné z: https://europa.eu/pm2/material_en
- FOSTER, M. (2013). *Udělej to zítra a další tajemství time managementu*. Grada, Praha, 176 s.
- Frascati manual (2017). *Frascati manual 2015*. Praha: Technologická agentura ČR. Dostupné z: https://www.tacr.cz/dokums_raw/novinky/170404_FRASCATI%20pdf_final_ke%20koment%C3%A1%C5%99%C5%AFm.pdf
- KAŠPÁREK, M. (2010). *Bible těch, kteří chtějí mít vše hotovo*. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/spolecnost/264589-bible-tech-kteri-chteji-mit-vse-hotovo>
- LACKO, B. (2017) Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *Acta Informatica Pragensia*, roč. 6, č. 1, s. 87
- MAP Frýdlantsko (2020). *Evaluační projekt MAP Frýdlantsko II*. Dostupné z: <https://www.mapfrydantsko.cz/evaluaice/>
- MAP II ORP Strakonice (2020). *Seznam a popis Evaluační Projektu MAP II ORP Strakonice*. Dostupné z: https://www.mapvzdelavani.cz/e_download.php?file=data/multipage/editor/editor-27-409-cs_41.pdf&original=Seznam%20a%20popis%20evaluaci.pdf
- Metodika strategického plánování města Žamberk (2015) Žamberk: Město Žamberk, Dostupné z: <http://www.zamberk.cz/prezentace/dokumenty/23384.pdf>
- Ministerstvo zdravotnictví (2018). *Harmonogram realizace prioritních oblastí NSeZ - Strategický cíl 4 Infrastruktura a správa elektronického zdravotnictví*. Praha: Ministerstvo zdravotnictví. Dostupné z: <https://ncez.mzcr.cz/cs/dokumenty/harmonogram-realizace-prioritnich-oblasti-nsez-strategicky-cil-4-infrastruktura-sprava>
- MMR (2018). *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupná z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- MPSV (2015) Evaluační plán inovačního projektu Pokyny a metodiky k vytvoření evaluačního plánu inovačního projektu. Verze 0 (10/2015) Operační program Zaměstnanost, Praha: MPSV. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9388/>
- NOVÝ ZÁKON (1991) *Nový zákon s výkladovými poznámkami*. Praha: Česká biblická společnost
- OCHRANA, F. (2013) *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration*. Praha: Wolters Kluwer
- OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK (2015) *Veřejná správa*. Brno: ESF, Masarykova universita



- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum
- OCHRANA, J., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer
- Praha 5 (2020). *Harmonogram přípravy Strategie rozvoje MČ Praha 2030+*. Praha: Praha 5. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/strategie/harmonogram-pripravy/>
- PŮČEK M. J. (2022). *Rozhodování a strategický přístup*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M. (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M. (2022). *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M., MISIAČEK R. (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., LINHARTOVÁ V. (2022) *Zdravé finanční řízení vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK, M.,J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M.,J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza cílových skupin“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-cilovych-skupin>
- PŮČEK, M.,J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „SWOT analýza“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z: <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-swot-analyza>
- PŮČEK, M. J., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature. 2021
- PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: Národní síť Zdravých měst. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M.,J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009.
- STRATEGICKÝ PLÁN OLOMOUCE (2021) *Strategický plán rozvoje Statutárního města Olomouce*. Verze po mid-term evaluaci.
- STRNADEL Š., PŮČEK M. J., MISIAČEK R., KRÁPEK M. (2022) *Komunikace, participace a marketing strategií a projektů*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- SVOZILOVA, A. (2011). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Grada Publishing a. s.
- ŠPAČEK, D., PŮČEK, M.J. a kol. (2016). *Metodika řízení znalostí*. Brno: Masarykova universita
- ŠUSTA, M. (2015) *Průvodce systémovým myšlením*. Praha: Proverbs
- TRACY, B. (2008). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. ReadHowYouWant.com, 168 s.
- USAHS (2022). *9 Proven Time Management Techniques and Tools* | USAHS. Dostupné z: <https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/>
- VELTRUSKÁ, N. (2020). *Projektový management - na příkladu investičního projektu obce Ledčice*. Diplomová práce. Praha: AMBIS
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1

Zákony: Zákon o finanční kontrole; Trestní zákoník; Zákon o veřejných zakázkách; Zákon o rozpočtových pravidlech; Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; Zákon o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích; Prováděcí vyhláška k zákonu o finanční kontrole č. 416/2004 Sb.

Závěrečné práce studentů Ambis k problematice řízení rizik nebo příležitostí (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Brošová, Jandová, Hejting, Chumlenová, Juhászová, Kohut, Menčíková, Nováková, Pagáčová, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Uhrová, Valdová, Zamrzlová, Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
www.verejne-strategie.cz
www.mmr.cz