



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Strateduka

## Den 1

Šimon Stiburek

[simon@govlab.cz](mailto:simon@govlab.cz)

[govlab.cz](http://govlab.cz)

# ÚVOD

---

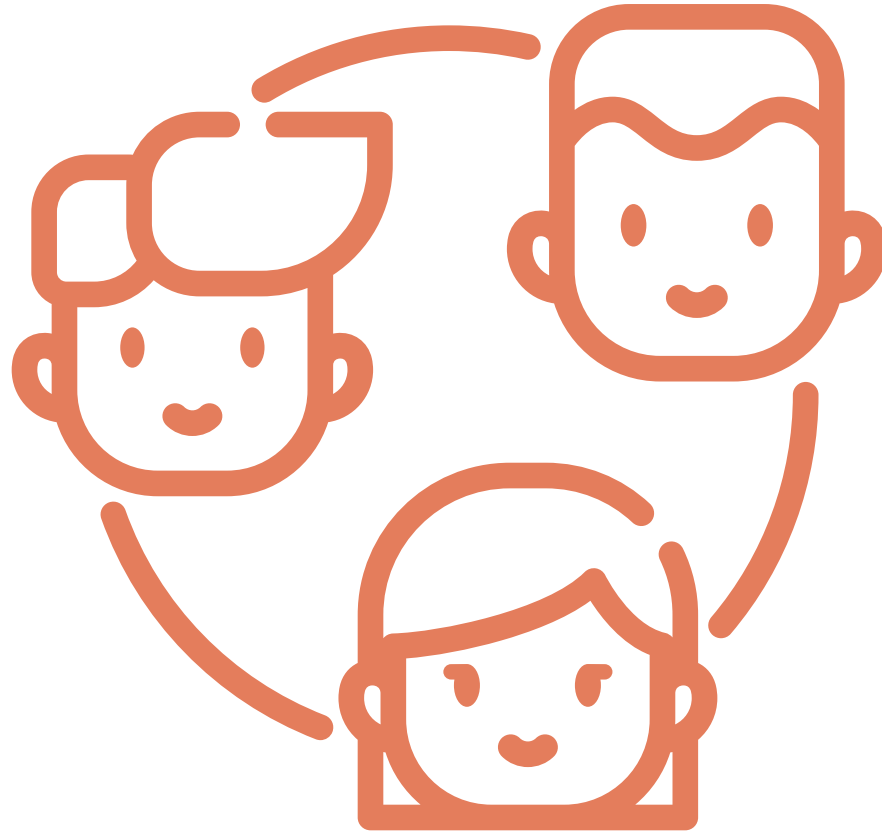


## Šimon Stiburek



## Jan Hněvkovský





# Pravidla

Bezpečné prostředí

Není jedno správné řešení

Budme otevření a kreativní

Jsme tu každý za sebe

Oslovení



3 dny o strategiích a strategickém řízení

od 9h do 17h, s pauzou na oběd



**DEN 1:** úvod do strategického řízení + interní SŘ organizací + práce s aktéry

**DEN 2:** věcné strategie od analýzy po implementaci

**DEN 3:** praktické příklady + prostor pro vás



Odjed'te s alespoň jedním novým kontaktem

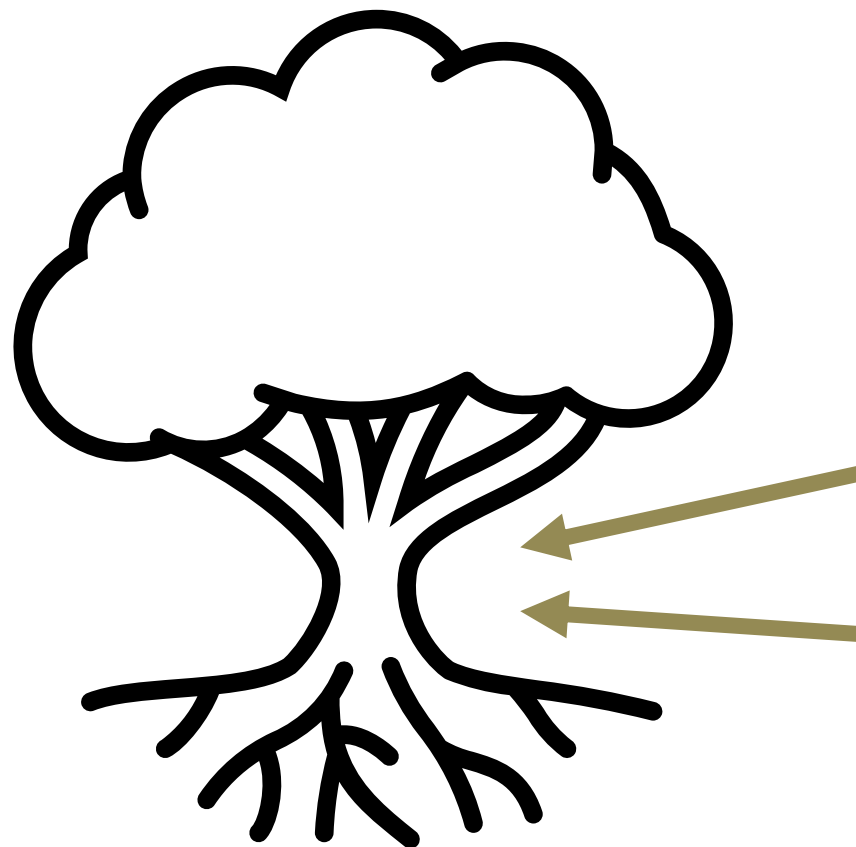


# CO (VŠECHNO) NEFUNGUJE

---



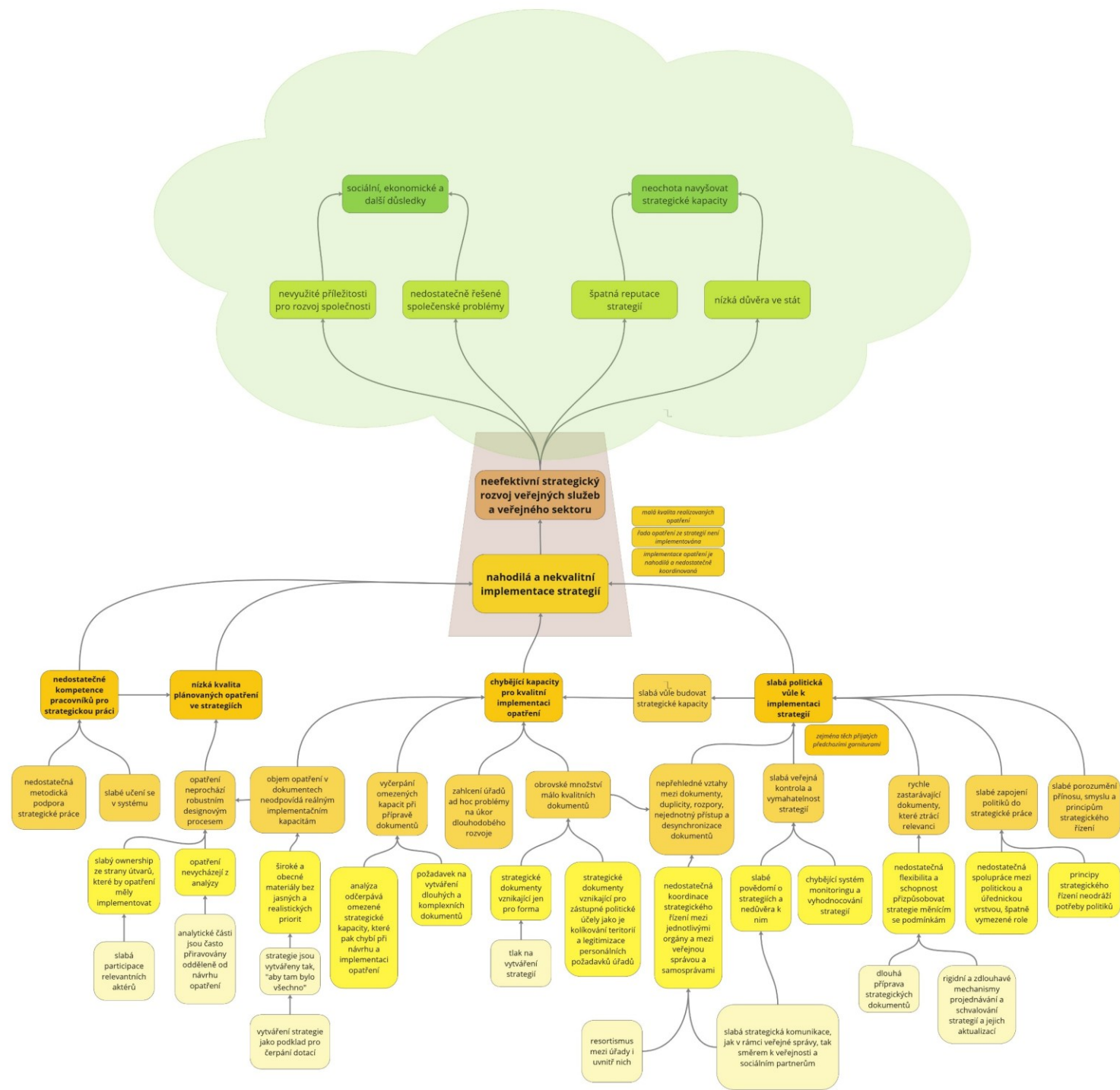
# Strom problému



neefektivní strategický  
rozvoj veřejných služeb  
a veřejného sektoru

nahodilá a nekvalitní  
implementace strategií





# Problémy SŘ v české veřejné správě

která témata vnímáte jako nejsilnější?

s čím naopak nesouhlasíte?



# Co s tím?

*„Bláznovství je dělat věci pořád stejně a očekávat jiný výsledek“*



# CO JE STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

---



# Strategické řízení není jedna věc

---

Strategické řízení není jedna věc



# Strategické řízení není jedna věc

strategie jako metoda



strategie jako způsob myšlení



# Strategické řízení není jedna věc

strategické řízení



projektové řízení



# Strategické řízení není jedna věc

LEADERSHIP

PROCESY

DOKUMENTY



# Strategické řízení není jedna věc

## LEADERSHIP

**KDO JE STRATEGICKÝM LEADEREM, KTERÝ IMPLEMENTACI STRATEGIE POTÁHNE?**

- Jaké jsou jeho kompetence a co může reálně ovlivnit?
- Jaký je jeho zájem o strategii a kolik energie od něj můžeme realisticky očekávat?

## PROCESY

## DOKUMENTY



## strategické plánování

**strategie = dokument**

strategie je to, co je napsáno na papíře

**jednorázová událost**

strategie je schválena a "máme na několik let hotovo" - implementujeme, ale strategii průběžně nepřehodnocujeme

**hierarchie, top-down**

strategii tvoří vedení / experti, ostatním je předložena jako úkol

**plánujeme výkon**

strategie plánuje budoucí výkon - co budeme dělat, kdy, kolik

## strategický rozvoj

**strategie = procesy a kultura organizace**

strategie je to, o čem členové organizace ví, mluví, stotožňují se s cíli;

strategie není úplná bez alokovaných kapacit a bez vytvořených procesů pro implementaci a zpětnou vazbu

**kontinuální proces**

strategie je pravidelně doplňována, rozpracovávána a revidována v reakci na nové podněty, problémy a příležitosti a s ohledem na vývoj vnitřních i vnějších podmínek; strategie je otevřena pro diskusi

**síť**

strategie je tvořena participativně a reaguje na potřeby různých aktérů, vnitřních i vnějších (zapojení klientů / příjemců / regulátorů / vnějších expertů ...)

**dáváme směr učení**

strategie je nástrojem pro učení organizace - podněcuje a usměrňuje strategickou diskusi směřující ke kritické reflexi a zlepšování chodu týmu

# Strategické řízení není jedna věc

business



veřejná správa



# Strategické řízení není jedna věc

strategie rozvoje organizací



strategie věcné agendy



# Strategické řízení není jedna věc

ministerstvo



samospráva



# Strategické řízení není jedna věc

strategie s rozpočtem



strategie bez rozpočtu



# Strategické řízení není jedna věc

nízká autonomie



vysoká autonomie



# Strategické řízení není jedna věc

## kdo má strategii číst?

### RŮZNÉ ÚČELY, RŮZNÉ POTŘEBY

**NADŘÍZENÉ  
ORGÁNY**

**OBČANÉ**

SOULAD S  
NÁRODNÍ  
POLITIKOU

**AUTOŘI**

UTŘÍDĚNÍ  
MYŠLENEK

**TOP  
MANAGEMENT**

**ÚŘEDNÍCI**

**VNĚJŠÍ  
PARTNEŘI**

STRUČNOST

PR

PODKLAD PRO  
ČERPÁNÍ PENĚZ

PRIORITIZACE

KOORDINACE

ROZDĚLOVÁNÍ  
ZDROJŮ

PŘEDVÍDATELNOST

INSPIRACE

SDÍLENÍ

VYHODNOCOVÁNÍ A  
VYMÁHÁNÍ

LEGITIMIZACE

UČENÍ

RIZIKA A  
PŘÍLEŽITOSTI

PLÁNOVÁNÍ  
KAPACIT

ROZHODOVÁNÍ

KONKRÉTNOST

# Strategické řízení není jedna věc

## STRUKTURA

procesy, zodpovědnosti, analýzy, data, rozpočty, indikátory, rytmus, ...



## VZTAHY

sdílená vize, žité hodnoty, koordinace, konsensus, participace, role, organizační kultura, ...



# Strategické řízení není jedna věc

velké systémy nejde řídit bez struktury



formuláře nemění myšlení lidí



# Strategické řízení není jedna věc



WATERFALL



AGILE



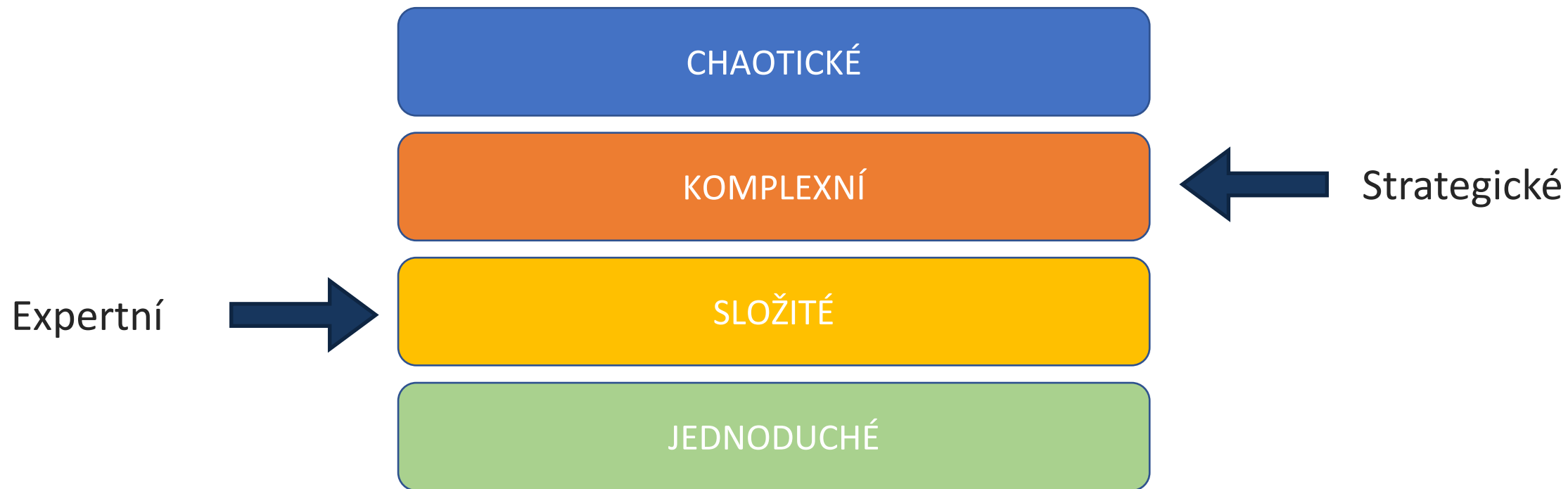
**Volatility (Nestálost)** – mění se povaha i zrychluje dynamika změn ve společnosti

**Uncertainty (Nejistota)** – roste nepředvídatelnost jevů (nedostatek informací)

**Complexity (komplexita)** – provázanost všech věcí (nejasná příčina a důsledek)

**Ambiguity (mnohoznačnost)** – mnoho různých pohledů (šedivá spíše než černo-bílá)

# Čtyři typy problémů



*„Změny komplexních systémů nelze lineárně  
napláňovat a mechanicky implementovat.“*

# Strategické řízení není jedna věc

WATERFALL



AGILE



# Strategické řízení není jedna věc

## METODIKA PŘÍPRAVY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ



SYSTEM INNOVATIONS



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

# Kde je vaše organizace?



silná struktura

silné vztahy



vysoká autonomie

jasné zadání

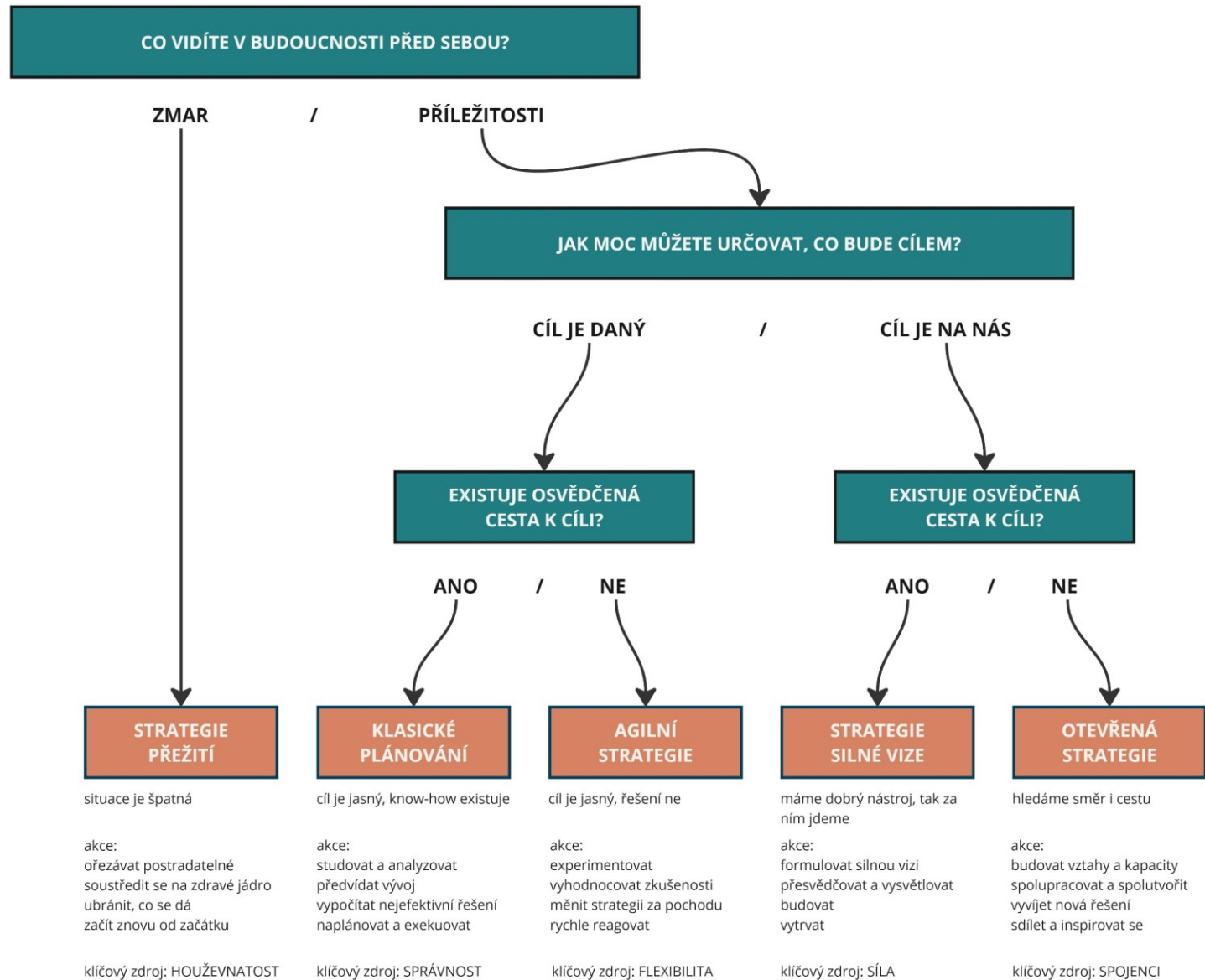


vysoká komplexita

jasně ohraničený problém



# JAKOU STRATEGII MÁ MÍT NAŠE STRATEGIE?



# Strategie přežití

Co vidíte v budoucnosti před sebou? = **ZMAR**  
*pak na ničem jiném nezáleží*

=> **STRATEGIE PŘEŽITÍ**

situace je špatná

klíčový zdroj: HOUŽEVNATOST

**akce:**

ořezávat postradatelné

soustředit se na zdravé jádro

ubránit, co se dá

začít znovu od začátku



# Klasické plánování

Co vidíte v budoucnosti před sebou? = **PŘÍLEŽITOSTI**

Jak moc můžete určovat, co bude cílem? = **CÍL JE DANÝ**

Existuje osvědčená cesta k cíli? = **ANO**

=> **KLASICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

cíl je jasný, know-how existuje

klíčový zdroj: **SPRÁVNOST**

**akce:**

studovat a analyzovat

předvídat vývoj

vypočítat nejefektivní řešení

naplánavat a exekuvovat



# Agilní strategie

Co vidíte v budoucnosti před sebou? = **PŘÍLEŽITOSTI**

Jak moc můžete určovat, co bude cílem? = **CÍL JE DANÝ**

Existuje osvědčená cesta k cíli? = **NE**

=> **AGILNÍ STRATEGIE**

cíl je jasný, řešení ne

klíčový zdroj: FLEXIBILITA

**akce:**

experimentovat

vyhodnocovat zkušenosti

měnit strategii za pochodu

rychle reagovat



# Strategie silné vize

Co vidíte v budoucnosti před sebou? = **PŘÍLEŽITOSTI**

Jak moc můžete určovat, co bude cílem? = **CÍL JE NA NÁS**

Existuje osvědčená cesta k cíli? = **ANO**

=> **STRATEGIE SILNÉ VIZE**

máme dobrý nástroj, tak jdeme za ním

klíčový zdroj: **SÍLA**

**akce:**

formulovat silnou vizi

přesvědčovat a vysvětlovat

budovat

vytrvat



# Otevřená strategie

Co vidíte v budoucnosti před sebou? = **PŘÍLEŽITOSTI**

Jak moc můžete určovat, co bude cílem? = **CÍL JE NA NÁS**

Existuje osvědčená cesta k cíli? = **NE**

=> **OTEVŘENÁ STRATEGIE**

hledáme směr i cestu

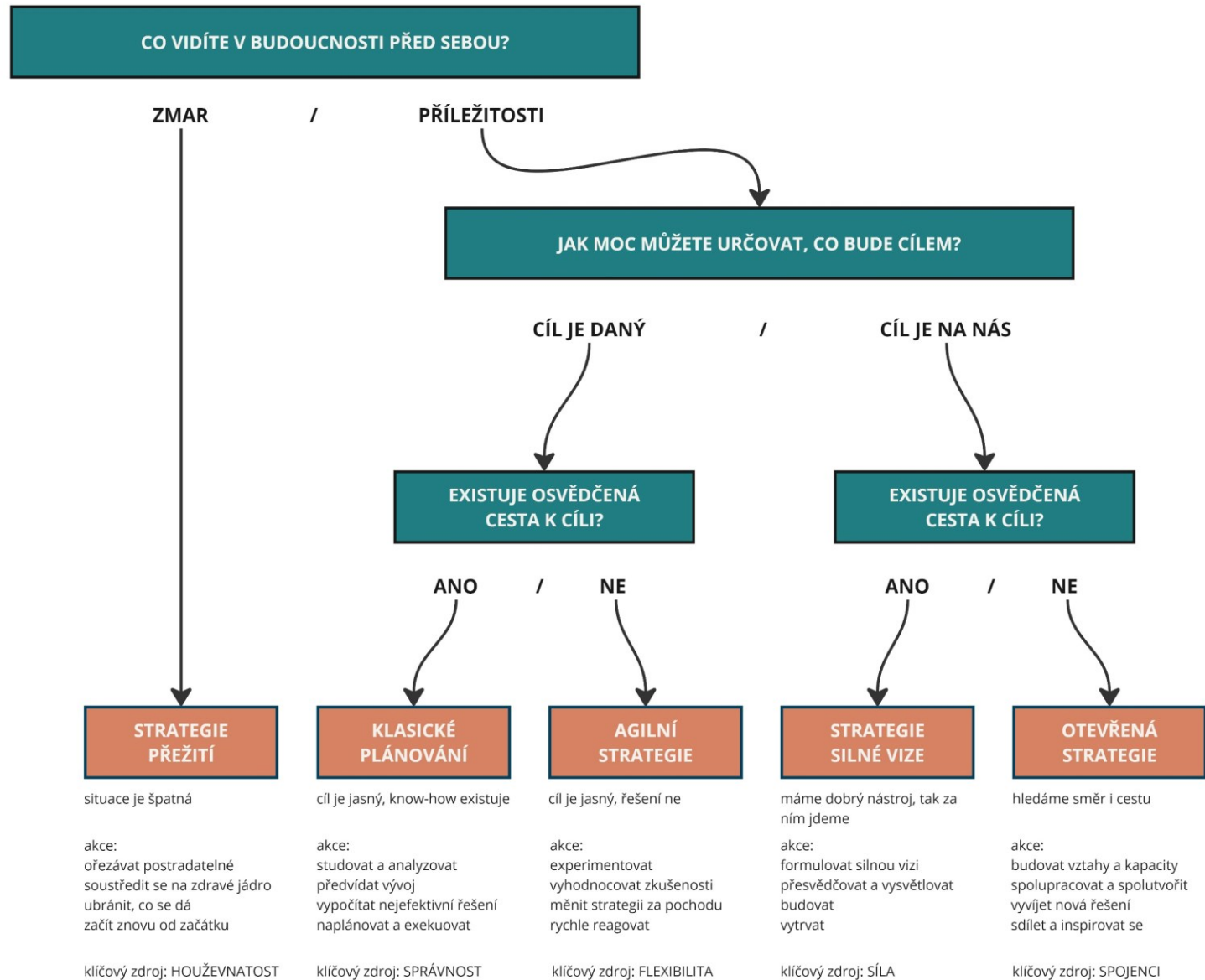
klíčový zdroj: SPOJENCI

**akce:**

budovat vztahy a kapacity  
spolupracovat a spolutvořit  
vyvíjet nová řešení  
sdílet a inspirovat se



# JAKOU STRATEGII MÁ MÍT NAŠE STRATEGIE?



# Proč chtít strategické řízení?



Proč strategické řízení na úřadech vůbec chtít?



# Co by pro vás bylo nejužitečnější?



Co byste si chtěli z tohoto kurzu odnést?



# STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

---



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



## SMĚR

Máme definované **poslání**, **klíčové hodnoty** a **cestu**, jak poslání naplnit.

## SLADĚNÝ TÝM

Všichni v týmu se na strategii **shodnou**. Vědí, jaké jsou naše priority a co je potřeba dělat, abychom je naplnili.

## PRIORITIZACE

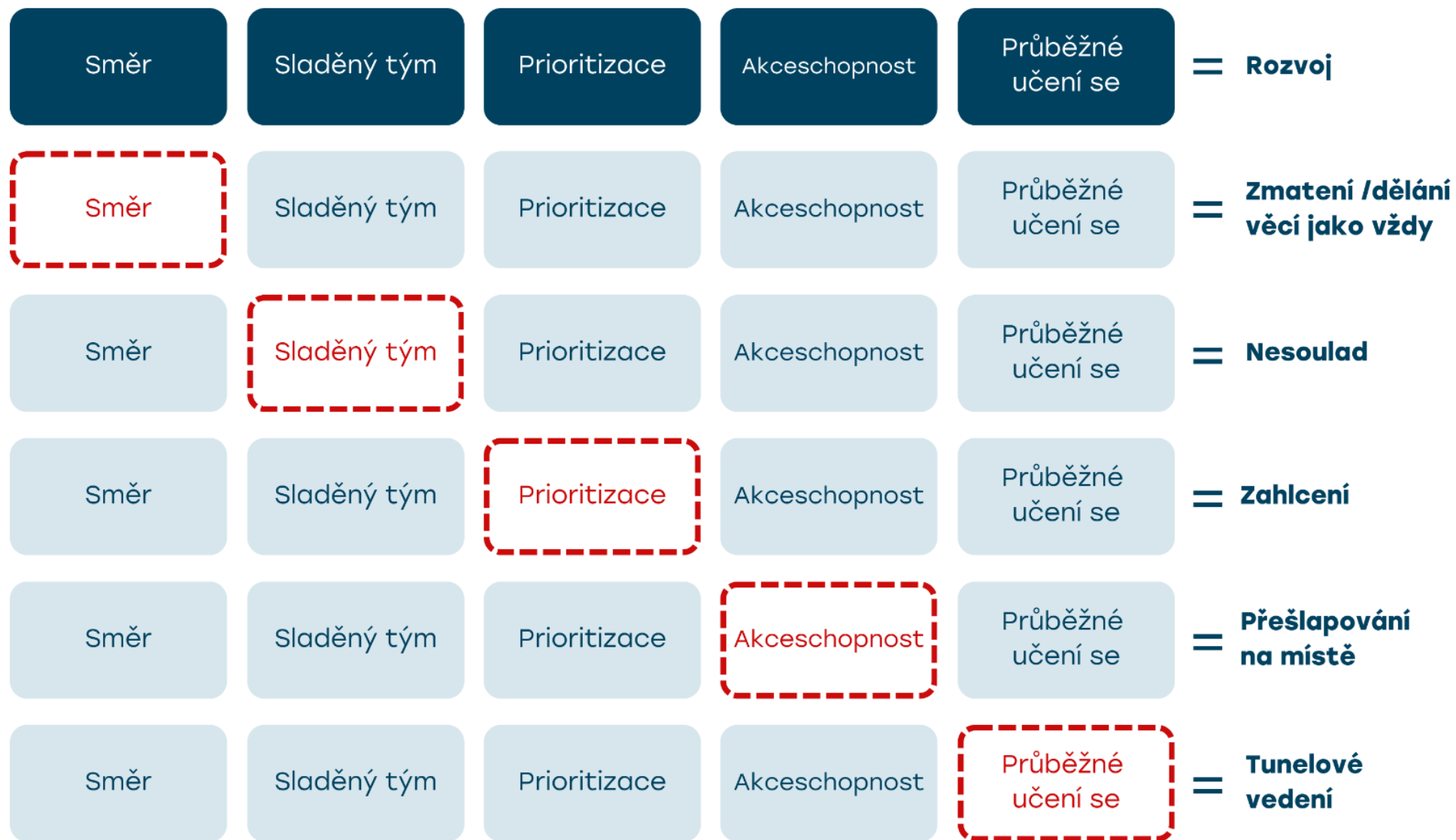
Realisticky pracujeme s naší **kapacitou** a **kompetencemi** a **soustředíme síly** na dosažitelný počet priorit.

## AKCEPSCHOPNOST

Máme **funkční tým** a **system řízení**, který nám umožňuje věci posouvat dopředu.

## PRŮBĚŽNÉ UČENÍ SE

Na základě zkušeností se společně učíme řídit strategii líp. Reflektujeme **procesy**, **opatření**, **dopady**, i to, jestli je strategie ještě **smysluplná**.



Lippitt-Knoster model upravený by Govlab

# PRIORITIZACE

---



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Prioritizace

„Nemůžeme dělat strategie, máme moc práce!“

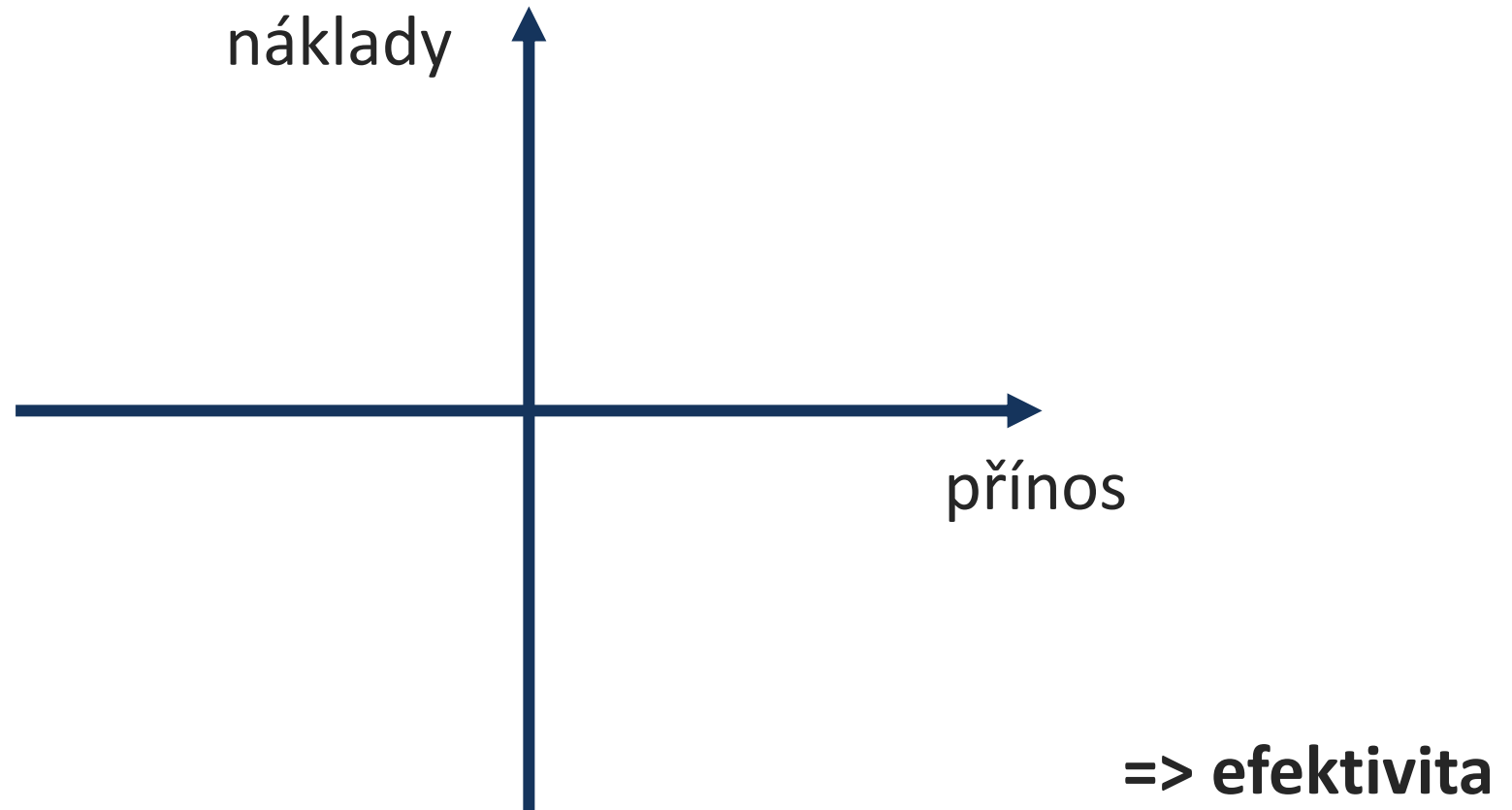
*„Základem strategického řízení je rozhodnout se, co dělat nebudeme.“*

Michael Porter

Dobrá strategie je cesta k tomu mít méně práce



# Jak prioritizovat?



# Jak prioritizovat?

efektivita

radost

poptávka

učení



# TÝMOVÁ STRATEGIE

---



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

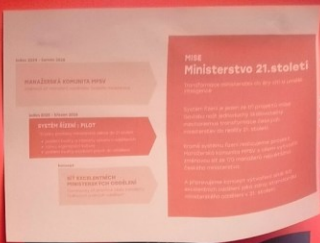


# Vize

Podporujeme organizace v rozvoji veřejných služeb. Usilujeme o to, aby vycházely z reálných potřeb lidí a byly založeny na systémovém a partnerském přístupu. Pomáháme zaměřovat kapacity na podporu občanů v žití plnohodnotného a nezávislého života. Naše práce přináší radost.

## Poslání:

Podporujeme organizace poskytující veřejné služby v adaptaci na 21. století.



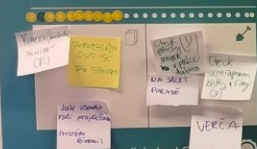
### STRATEGICKÝ CÍL 1

#### Zdravý a silný tým

Rovnováha, radost, máme se rádi, jsme profici, lidský přístup.

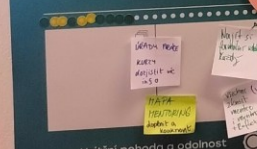
#### DÍLČÍ CÍLE

Dostatečné kapacity

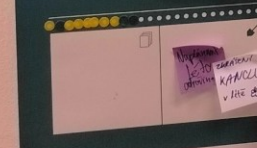


Respektující chod firmy

Vědomě se profesně rozvíjíme



Vnitřní pohoda a oddanost



### STRATEGICKÝ CÍL 2

#### Smysluplné projekty

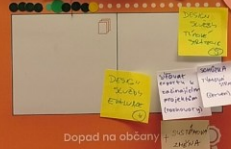
Finanční stabilita, soulad s vizí, dobře odvedená práce.

#### DÍLČÍ CÍLE

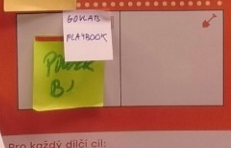
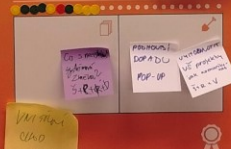
Finanční stabilita a proaktivní sales



Usilujeme o excelenci



Dopad na občany



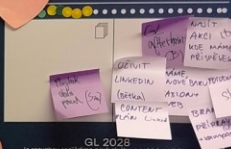
### STRATEGICKÝ CÍL 3

#### Otevřenost světu

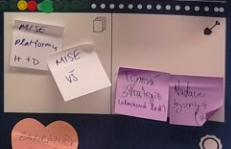
Dialog se světem, zkoušíme nové věci.

#### DÍLČÍ CÍLE

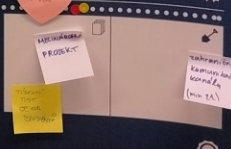
Lidé o nás vědí (PR + síťování)



GL 2020 (v rozpravě rozšíření firemního a publikačního listu pro občané a občany)



Platformy



- A. Pro každý strategický cíl:
1. Projít všechny dílčí cíle
  2. Vyhodnotit celý cíl
- B. Pro každý dílčí cíl:
1. Vyhodnotit úkoly
  2. Naplánovat navazující úkoly
  3. Vyhodnotit dílčí cíl

- C. Na závěr:
1. Zkontrolovat množství úkolů
  2. Stanovit prioritu pro další období

# 4 PRINCIPY TVORBY TÝMOVÉ STRATEGIE



Nemůžeme do strategie dát všechno, něco musí skončit na parkovišti



Když se strategií nebudeme pracovat, tak to nebude mít přínos



Neztrácíme čas laděním formulací, pokud se shodneme na smyslu



Strategii můžeme měnit za pochodu, neočekáváme, že napoprvé bude všechno dokonale

# Jak týmová strategie vzniká

příprava s vedoucím týmu  
2-4 půldny práce s celým týmem  
zpracování plachty  
provedení první taktickou poradou  
supervize



# Jak s týmovou strategií pracujeme

1-2x za rok

revize strategie

výjezdní setkání

reflexe poslání a dopadů

každých 6-12 týdnů

taktická porada nad strategií

vyhodnocení a plánování úkolů

vyhodnocení jednotlivých dílčích a strategických cílů (data)

stanovení střednědobých priorit

rotující „předsednictví“

každých 14 dní

operační porada

karty taktiky



# SYSTÉM ŘÍZENÍ

---



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# SVĚT SE MĚNÍ,

---

# ZMĚŇME I ČESKOU STÁTNÍ SPRÁVU

Vyvíjíme systém řízení ministerstev pro 21. století, který může jednoduše a zásadně zvýšit jejich dopad.

# TŘI PÁKY PRO ZÁŠADNÍ ZVÝŠENÍ DOPADU



Vyvíjíme podporu **ministerských sekcí** tak, aby během **12 měsíců** nastartovaly **transformaci** do reality 21. století. Ta je zaměřena na tři oblasti jejich fungování:

- 1 Zkvalitnění řízení změn prostřednictvím zavedení systému **strategických misí**.
2. Budování **explicitní organizační kultury pro 21. století**.
3. Rozvoj fungování ministerských oddělení jako učících se **zdravých a silných týmů**.

# Připravili jsme sadu nástrojů a rytmus jejich používání, které mohou nést změnu běžného chodu ministerstva.



## STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ POMOCÍ MISÍ

První pákou je přechod od krizového řízení k systematickému a strategickému přístupu, který přináší stabilitu a jasný směr. To zahrnuje zavedení strategických misí, které umožňují síťové, datové a projektové řízení priorit z pozice ministra.

Zavedení půlročních strategických porad ministra

A kvartálních prioritizačních porad ministra.



## ŽITÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA PRO 21. STOLETÍ

Hodnoty jako týmovost, spolupráce, datovost, zaměření na dopad mohou být katalyzátorem změny vztahů, motivace a leadershipu.

Rozhovor 1on1 „růst a identita“  
každých 6 měsíců napříč organizací.



## SILNÁ A ZDRAVÁ ODDĚLENÍ

Třetí pákou je posun ministerských oddělení z individuálně řízených pracovníků na efektivně spolupracující a proaktivní týmy. To zahrnuje tři klíčové změny: 2-3 měsíční týmové strategické porady, posílení datového řízení a efektivní digitální vrstvu.

Zavedení kvartální porady „týmová strategie“  
a rozvoj týmového datového učení.

Proměna organizace práce a týmových rolí.

Rozvoj digitální vrstvy fungování týmů.

# Tři páky dohromady vytváří v organizaci zdravý, růstový, proaktivní rytmus

Přidávají do českých ministerstev vědomou kvalitní vrstvu vyhodnocování a plánování všech klíčových úrovní fungování organizace



## Cyklus řízení změn v éře complexity

garantují vrchní ředitelé v partnerství s manažery misí



**ADAPTIVNÍ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**



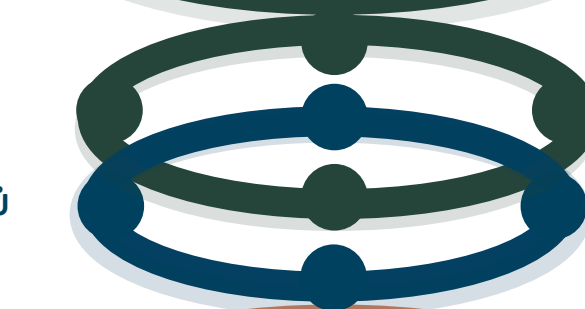
**Strategické porady okolo strategických misí**  
6 měsíční porada

## Cyklus budování zdravých a silných týmů v éře complexity

garantuje ředitel v partnerství s vedoucím oddělení



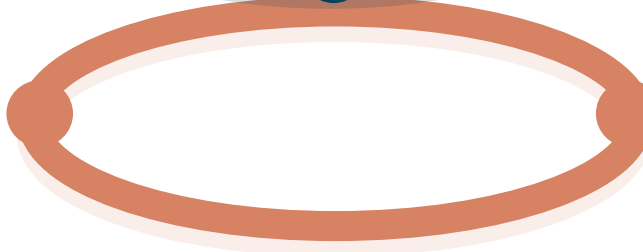
**VÝKON, KVALITA, SPOLUPRÁCE A RŮST TÝMŮ**



**Taktické porady okolo Strategických misí**  
3 měsíční porada  
**Taktické porady okolo výkonu, kvality a týmového rozvoje**  
3 měsíční porada



**ŽITÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA PRO 21.STOLETÍ**



**Rozhovory 1on1 "růst a identita"**  
6 měsíční porada

# S KÝM PILOT REALIZUJEME

V roce 2025 podporujeme sekci zaměstnanosti MPSV a sekci státního tajemníka MŠMT a v ní konkrétně odbor personální a státní služby

## Počet podporovaných týmů

MPSV : 3

(odbor integrace na trh práce: agendy zahraniční zaměstnanost, sociální podnikání, strategie zaměstnanosti)

MŠMT : 2

(odbor personální: agendy státní služby a HR)

## Počet podporovaných představených a jejich zástupců (manažerů)

MPSV : 8

MŠMT : 6

## Počet podporovaných zaměstnanců státní služby

cca 50

(podle toho, jak počítáme i externí spolupracovníky)



# AKTÉŘI

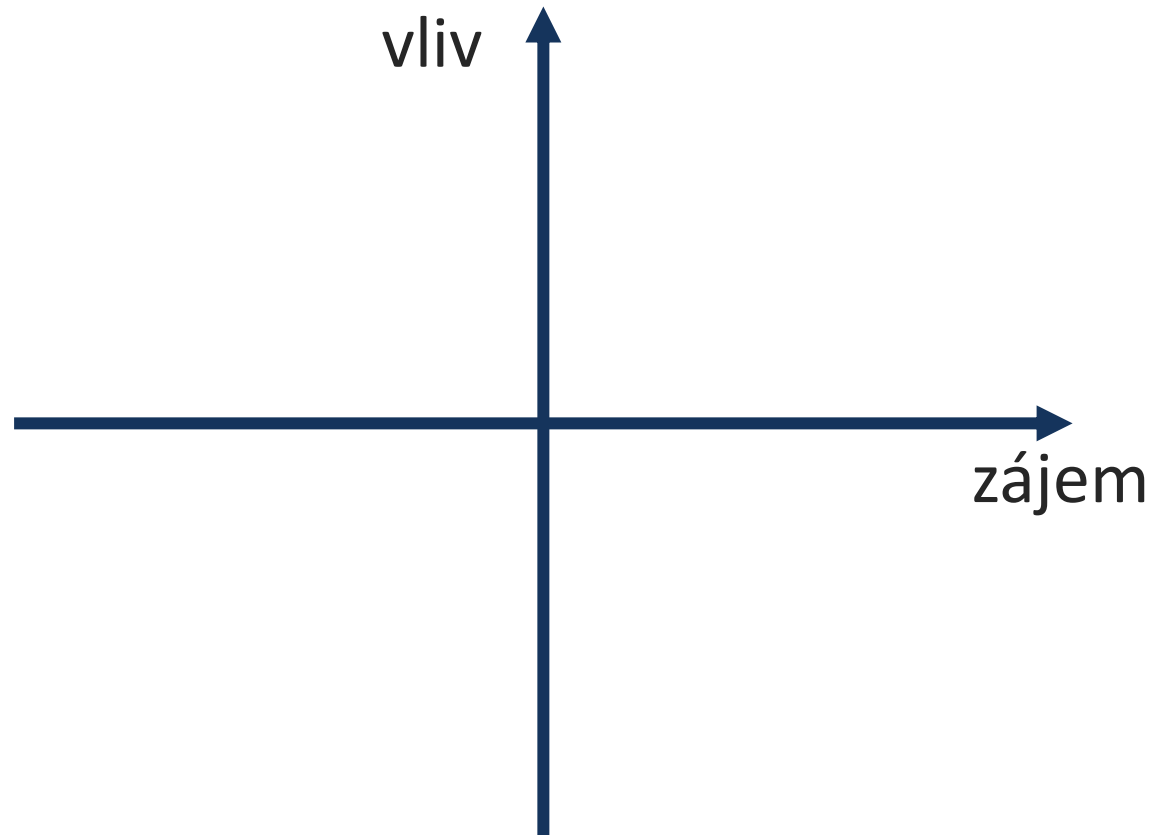
---



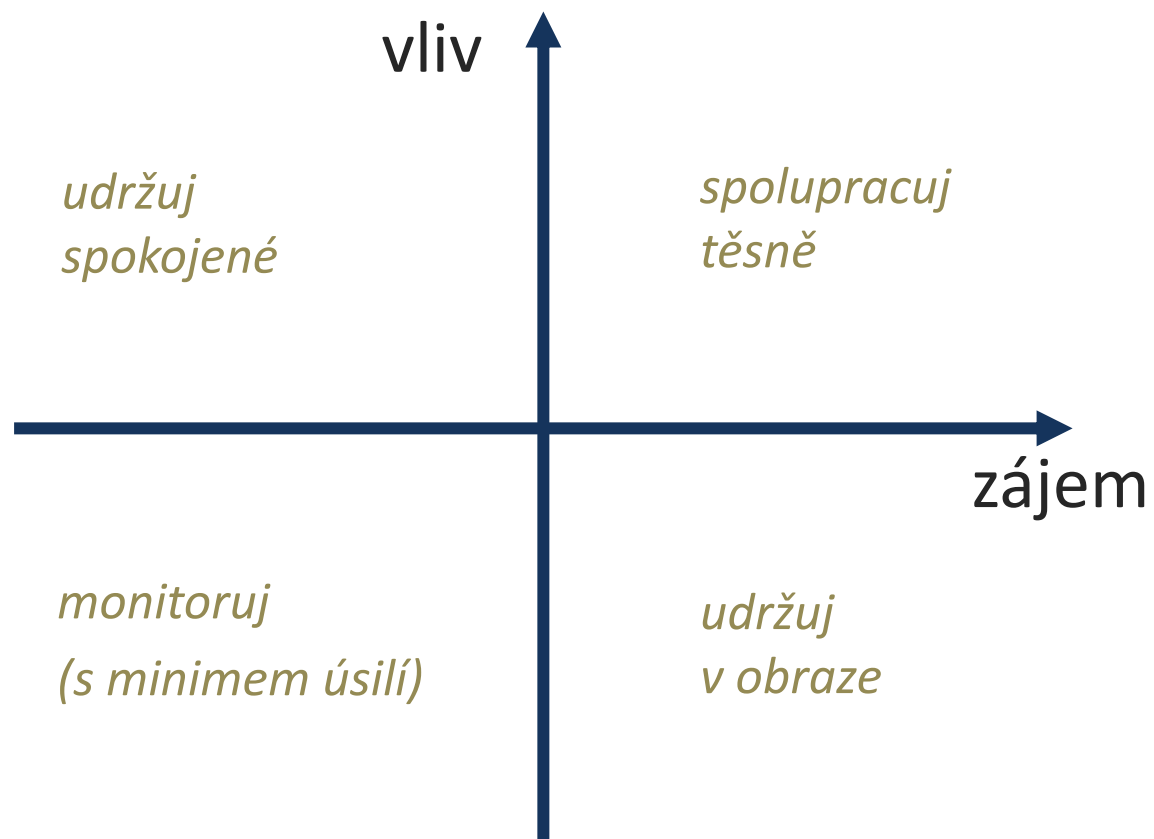
MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



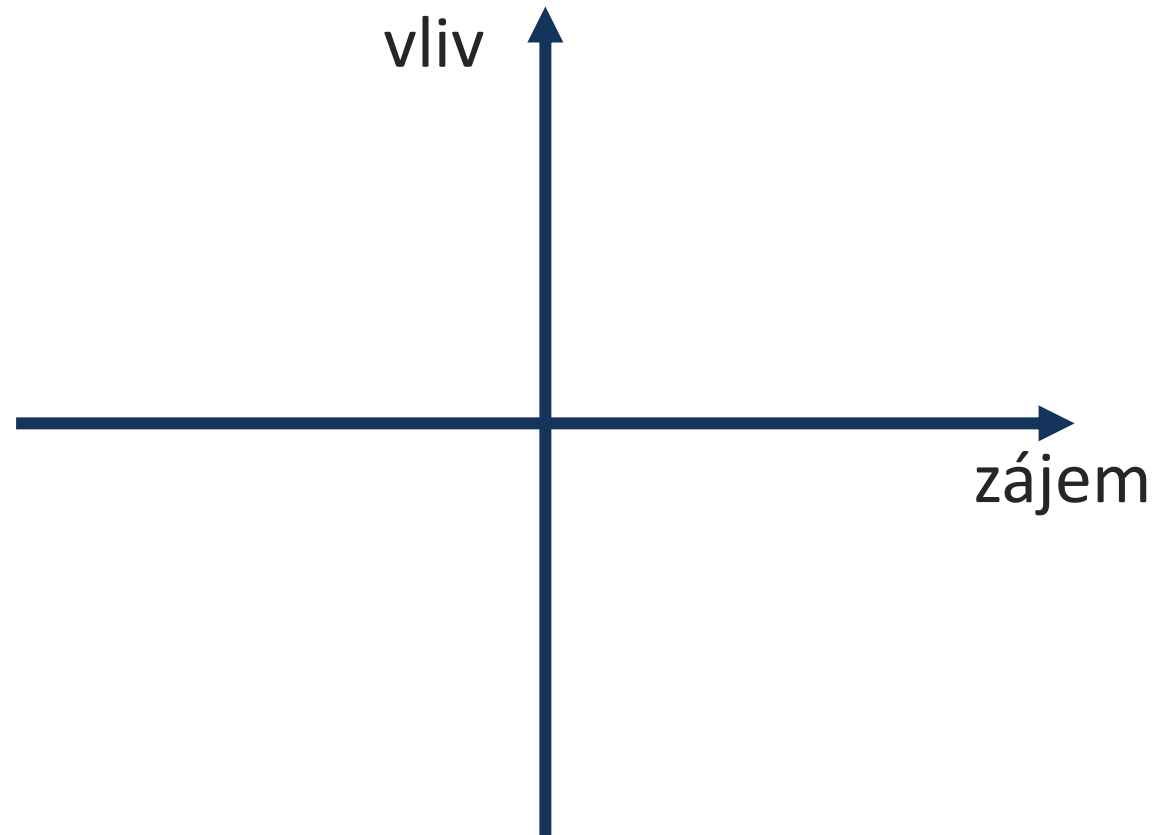
# Mapa aktérů



# Mapa aktérů



# Kdo vstupuje do strategického řízení?





Proč se lidi chovají, tak, jak se chovají?  
A jak můžeme jejich chování změnit?

Podmínky

Schopnosti

Motivace





MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



Odjed'te s alespoň jedním novým kontaktem



# REFLEXE

---



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

