

PANK: Podpora analytických kapacit ve veřejné správě

Shrnutí poznatků a reflexe z projektu

Září 2023

Název projektu	Podpora analytické práce ve veřejné správě (původní zkratka PAPVS)
Název organizace	České priority, z.s.
Jméno řešitele	Petr Bouchal
Kód projektu	TL05000330
Výsledek	TL05000330-V08 (VSouhrn - Souhrnná výzkumná zpráva)

T A

Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.

Obsah

Obsah.....	1
Úvod: co a pro koho je v této zprávě.....	2
Projekt PANK, jeho cíle a design.....	3
Motivace, cíle a vstupní předpoklady.....	3
Logika intervence aplikovaného výzkumu v projektu.....	3
Zapojené útvary.....	5
Řešitelský tým.....	6
Poznátky z průběhu projektu.....	8
Výzkumná východiska vs. realita: adaptace literatury na cílové skupiny projektu.....	8
Mapování analytických kapacit.....	22
Diagnostická fáze spolupráce s týmy.....	26
Intervenční fáze spolupráce s týmy.....	42
Tvorba průvodce a doporučení.....	50
Postup a metody.....	51
Výsledek.....	55
Průběžná komunikace a aplikace poznatků.....	58
Prezentace poznatků z projektu.....	58
Dílčí konzultace na základě poznatků z projektu a jejich další využití.....	59
Série akcí na téma data ve veřejné správě a behaviorální veřejné politiky.....	60
Workshop při Festivalu kreativní byrokracie 2022.....	61
Workshop při Civil Service Talent Hack Day 2023.....	61
Reflexe a zhodnocení projektu.....	62
Náměty na další aplikovaný výzkum.....	63
Použitá literatura.....	65
Přílohy.....	71
Příloha 1 Typový scénář rozhovoru v diagnostické fázi.....	72
Příloha 2: Vstupní dokument pro účastníky workshopu.....	79

Úvod: co a pro koho je v této zprávě

Tato souhrnná výzkumná zpráva přináší shrnutí poznatků z projektu Podpora analytické práce ve veřejné správě. Tento projekt realizoval v letech 2021 - 2023 řešitelský tým Českých priorit a podpořila ho Technologická agentura v programu Éta.

Pro projekt jsme z praktických důvodů používali zkratku PANK (Podpora analytických kapacit ve veřejné správě), proto ji používáme i dále v textu této zprávy.

Velká část aplikovatelných poznatků vzniklých v průběhu projektu je vtělena do výsledků veřejně dostupných na webu PANK.cz, kde je k dispozici průvodce prací s poznatky ve veřejné správě a sada doporučení pro týmy ve veřejné správě i pro systémovou změnu na úrovni státu. Právě tyto výstupy typu O (sada doporučení pro týmy ve veřejné správě a pro systémové změny V7, a případové studie V6 na webu projektu V9) jsou hlavními výsledky projektu, u nichž předpokládáme další aplikaci v praxi veřejné správy. Další výsledky - V 2 vstupní analýza situace v zapojených útvarech a workshopy (V4 a V5) pak byly aplikovány již v průběhu projektu a přispěly k dosahování cílů v jednotlivých zapojených útvarech, což následně poskytlo vstupy pro tvorbu hlavních výsledků V6, V7 a V 9.

V této zprávě proto tyto závěry a poznatky zachycený v klíčových výsledcích neduplikujeme, ale snažíme se sdělit další poznatky z průběhu realizace projektu, především:

- Zachytit výzkumný a intervenční postup projektu
- Osvětlit některá rozhodnutí a úvahy o pojetí a realizaci projektu, které nemusí být patrné z jiných výsledků
- Vztáhnout poznatky vzniklé v tomto projektu k odborné literatuře, ze které jsme vycházeli při prvotním designu projektu a tím konfrontovat tuto literaturu s realitou intervence, o kterou jsme se snažili, a tím s realitou prostředí české veřejné správy
- Osvětlit proces a úvahy vedoucí k formě a obsahu dalších výsledků, zejména webu obsahujícího průvodce prací s poznatky a doporučení pro týmy i pro stát
- Ukázat některé limitace našeho přístupu k intervenci, kterou ukázala realizace projektu

Zamýšleným čtenářem této zprávy tedy jsou především následující skupiny:

- Výzkumníci v oblasti veřejné správy a tématu evidence-informed decision-making
- Gestoři této oblasti ve veřejné správě, stejně jako gestoři a manažeři příbuzných oblastí (datová politika, personalistika a vzdělávání, organizace veřejné správy) jak pro celou státní správu / státní službu, tak na úrovni managementu jednotlivých organizací

- Organizace zaměřené na podporu rozvoje práce s poznatky (daty, “evidence”, viz níže) ve veřejné správě - think tanky, výzkumné organizace, veřejné výzkumné instituce, potenciálně centra transferu poznatků
- V některých částech i tvůrci programů aplikovaného výzkumu zaměřeného na podporu rozvoje veřejné správy

Projekt PANK, jeho cíle a design

Motivace, cíle a vstupní předpoklady

Motivací k návrhu projektu byl široce sdílený a zdokumentovaný závěr, že v české veřejné správě není v současnosti naplněn potenciál systematického využívání poznatků při tvorbě a implementaci veřejných politik.¹

Projekt PANK měl ambici vyvinout v praxi českých veřejných institucí efektivní způsoby, jak posílit zapojení analytické práce a poznatků obecně do rozhodování. Očekávanými výsledky projektu PANK byly pozitivní změny v šesti zapojených týmech, nové poznatky a nástroje využitelné ve veřejné správě šířeji a identifikace systémových bariér a doporučení využitelných při snahách o systémovou změnu.

Výchozím rámce o uvažování o využívání poznatků ve veřejném rozhodování pro nás byla logika nabídky a poptávky, což je často využívané schéma pro výzkum vztahů mezi světem generování poznání (typicky výzkumná sféra) a světem jeho využití (veřejné instituce, tvůrci veřejných politik). Souvisejícím vstupním předpokladem bylo, že cestou ke zlepšení využití poznatků v rozhodování je zkvalitnění fungování rozhraní mezi nabídkovou a poptávkovou stranou, např. jejich cílené propojování skrze komunikaci nebo tzv. boundary objects. Níže mj. diskutujeme, do jaké míry se tyto předpoklady a schémata ukázaly jako užitečné v realitě veřejné správy.

Logika intervence aplikovaného výzkumu v projektu

Projekt PANK pracoval s aplikací výzkumu v několika směrech:

1. Aplikujeme v kontextu české státní správy způsoby zlepšování práce s poznatky (využívání evidence v rozhodování) identifikované v předchozím akademickém výzkumu ze zahraničí a ze zahraničních dobrých praxí a aplikovaného výzkumu

¹ Na tento problém poukazují publikace veřejné správy: např. MV ČR (2020). [Koncepte Klientsky orientovaná veřejná správa 2030](#), a MMR (2019). [Mapování strategické práce v institucích veřejné správy a návrhy na její zefektivnění](#)

2. Aplikujeme společenskovední výzkumné metody a postupy v prostředí veřejné správy, abychom identifikovali potřeby zapojených útvarů a možnosti
3. V praxi vyvíjíme způsob, jak jako externí aktér tuto celou intervenci realizovat

Projekt proto sestával ze čtyř hlavních komponent:

1. **Mapování analytických kapacit ve státní správě:** cílem bylo vytvořit přehled analytických útvarů ve státní správě a sesbírat základní informace o jejich roli, způsobu práce, využití výsledků a potřebách a vnímaných překážkách. Tyto informace měly následně podpořit rozhodování o zaměření a formě výsledků (návody, průvodci a doporučení). Tato fáze vedla k výsledku V3.
2. **Diagnostická fáze** spolupráce se zapojenými týmy měla za cíl detailně poznat stav práce s poznatky v šesti zapojených týmech, navázat pracovní vztak a ustavit způsob spolupráce mezi řešitelským týmem a zapojenými útvary, a konečně diagnostikovat potřeby a možnost zapojených týmů tak, abychom mohli adekvátně vybírat a cílit intervence zaměřené na zlepšení práce s poznatky v týmech. Tato fáze vedla k výsledkům V2 a V 6.
3. **Intervenční fáze** spolupráce se zapojenými týmy zaujímala převážnou část projektu a spočívala v aplikaci tzv. Intervencí, tj. zásahů do práce v týmech s cílem zlepšit, jak daný tým pracuje s poznatky, a to na základě předchozí diagnostické fáze a využití dobrých praxí a poznatků z literatury. Intervenční fáze probíhala mj. formou workshopů (V 4) a je základem pro konečnou komponentu.
4. **Vytváření doporučení, návodů a průvodců** pro další použití probíhala v posledních cca 5 měsících projektu a zaměřovala se především na tvorbu výsledků V9 (web), který je nosičem průvodce pro týmy a systémových doporučení pro stát (V7) i případové studie (V6) a jedním z prostředků vývoje těchto výsledků bylo uživatelské testování mj. formou workshopu s aktéry z řad potenciálních uživatelů výsledků mimo zapojené útvary (výsledek V5).

Metodologické provedení jednotlivých komponent, poznatky z nich a reflexi výzkumného postupu pro každou komponentu popisujeme níže.

Plánované a realizované výsledky a jejich role v projektu

S tímto záměrem byly součástí projektu následující výstupy:

1. Mapování analytických kapacit státní správy (V3) poskytlo základní porozumění analytických kapacit v ústřední státní správě.

2. Série workshopů se zapojenými útvary (V4) byla součástí intervenční fáze práce se zapojenými týmy
3. Vstupní analýza stavu práce s poznatky v jednotlivých zapojených útvarech (V2) byla způsobem zachycení poznatků z intervenční fáze, ze které pak vycházela dohoda se zapojenými týmy o realizaci jednotlivých intervencí.
4. Série workshopů s ostatními útvary (V5) byla součástí vývoje konečných výsledků V8 a V9.
5. Web projektu (V9) po většinu doby řešení projektu sloužil jako základní informační zdroj, před ukončením projektu se pak stal nosičem klíčových výsledků V6 a V7 a prošel kompletním redesignem na základě poznatků z práce na výsledku V7.
6. Průvodce prací s poznatky a sada doporučení (V7) je klíčovým výsledkem, který umožní širší aplikaci poznatků z výsledků V2 a V4.
7. Případové studie (V6) zachycující poznatky z šesti zapojených týmů a jsou zachyceny na webu V9.
8. Souhrnná výzkumná zpráva (V8)

Zapojené útvary

Do projektu se zapojily následující útvary. Bližší informace o nich a o jejich zapojení do projektu uvádíme níže při zachycení postupu diagnostické fáze projektu.

- Sekce vzdělávání a mládeže, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)
- Oddělení výzkumu a evaluací Agentury pro sociální začleňování (MMR)
- Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci, Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)
- Oddělení strategie S3, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)
- Oddělení rovnosti žen a mužů (ESF), Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)
- Analytické oddělení, Technologická agentura ČR (TA ČR)

Všechny útvary s výjimkou Analytického oddělení TA ČR se do projektu zapojily už formou tzv. Letter of Intent, resp. u MŠMT přijetím role aplikačního garanta, ve fázi přípravy návrhu projektu.

Po úvodních konzultacích s vedoucími těchto útvarů se ukázalo, že tyto útvary společně tvoří výzkumně zajímavý soubor, přičemž už mezi nimi je významná míra heterogenity z hlediska jejich rolí, složení a vykonávaných agent a aktivit. Zároveň potvrzení pěti, resp. později šesti zapojených týmů se jeví jako dostatečné množství. Proto jsme neusilovali o zapojení dalších útvarů s jiným tematickým zaměřením nebo z jiných oblastí veřejné správy (podřízené organizace, samosprávy, veřejné výzkumné instituce).

Řešitelský tým

Výzkumný tým

Základem řešení projektu byl výzkumný tým, který zajišťoval realizaci všech aktivit a především dlouhodobě a soustavně pracoval s jednotlivými zapojenými týmy

Petr Bouchal byl hlavním řešitelem po celou dobu projektu.

Ladislav Frühauf působil po celou dobu projektu jako seniorní dohled nad projektovým řízením, metodologickou kvalitou a koherencí projektu napříč komponenty a zapojenými týmy.

Alexandre Reznikow byl zapojen jako seniorní výzkumník po celou dobu projektu. Zodpovídal za velkou část přípravy a realizace mapování analytických kapacit a v dalších komponentách zodpovídal za spolupráci se dvěma ze zapojených týmů.

Tomáš Čech jako výzkumník od ledna 2022 po celou dobu projektu zodpovídal za velkou část přípravy a realizace mapování analytických kapacit a v dalších komponentách zodpovídal za spolupráci se dvěma ze zapojených útvarů.

Monika Rosenkrancová (dříve **Jirotka**) s významným zapojením do září 2022, zodpovídala především za spolupráci se dvěma ze zapojených útvarů.

Jakub Záhora od září 2022 zodpovídal za spolupráci se dvěma ze zapojených útvarů po odchodu Moniky Rosenkrancové na mateřskou dovolenou.

Petr Witz byl zapojen v úvodní části projektu se zaměřením na metodologický design diagnostické fáze spolupráce se zapojenými týmy.

Všichni členové týmu s výjimkou Tomáše Čecha a Jakuba Záhory se podíleli na úvodních řešerších a vývoji přístupu k diagnostice zapojených týmů. Všichni členové týmu s výjimkou Moniky Rosenkrancové a Petra Witze se podíleli na vývoji klíčových výsledků V7 (průvodce a doporučení), V6 (případové studie) a V9 (web)

Seniorní tým

Martin Nekola se podílel především na tvorbě koncepčního rámce pro diagnostiku kapacit pro práci s poznatky a na designu a realizaci dotazníkového šetření v komponentě mapování analytických kapacit státní správy.

Vladimír Kváča se podílel především především na tvorbě koncepčního rámce pro diagnostiku kapacit pro práci s poznatky.

Richard Kokeš se podílel především na tvorbě koncepčního rámce pro diagnostiku kapacit a poskytoval průběžné poradenství pro realizaci intervenční fáze projektu.

Marek Havrda a Petr Janský poskytovali vstupy především v úvodní fázi projektu.

Další zapojení experti

Expertizu řešitelského týmu pro specifické intervence rozšířili na ad hoc bázi tito přední experti:

- Doc. Lubomír Cingl, Ph.D. se na konci roku 2022 podílel na designu a jako mentor na realizaci workshopu (proběhlém v lednu 2023) zaměřeného na aplikaci poznatků behaviorálních věd v praxi zapojených útvarů.
- Ladislava Zbiejczuk Suchá, Ph.D. poskytla mentorskou a expertní podporu při designu intervence v týmu S3 MPO zaměřené na uživatelské testování datového rozhraní portálu strategie RIS3.

Na rozvojových workshopech zaměřených na zapojené útvary i širší analytickou komunitu pak vystoupili tito přední experti:

- Kristína Pšorn Zákopčanová, expertka na vizualizaci dat (Fakta o klimatu, iRozhlas, PAQ)
- Jakub Malina, dříve národní koordinátor otevřených dat a expert na data governance a legislativu dat veřejného sektoru
- Radka Domanská, národní koordinátorka otevřených dat a expertka na data ve veřejném sektoru
- Benedikt Kotmel, vedoucí datové platformy Hlavního města Prahy (Golemio)
- Ondřej Kácha, výzkumník The Behaviouralist a zakladatel GreenDock
- doc. Štěpán Bahník, Ph.D., výzkumník v oblasti psychologie rozhodování, vedoucí výzkumné skupiny Applied Ethics and Morality na VŠE

Zahraniční experti byli zapojeni formou konzultací úvodní rešerše relevantní literatury a zvažování alternativních diagnostických rámců kapacit pro práci s poznatky. Jde vesměs o vedoucí kapacity v oboru a autory publikací, se kterými jsme od začátku projektu pracovali.

- Jaakko Kuosmanen - Sofi / Finská akademie věd - Science Advice Initiative of Finland
- Laurenz Langer a Ruth Stewart - South Africa Centre for Evidence NPC (SACE)
- David Budtz Pedersen, Aalborg University
- Paul Cairney - University of Stirling
- Annette Boaz - London School of Hygiene and Tropical Medicine
- Christian Krieger a Lorenzo Melchor-Fernandez - Knowledge for Policy team JRC EC
- Jan-Willem Van Putten - Training for Good

Poznatky z průběhu projektu

Výzkumná východiska vs. realita: adaptace literatury na cílové skupiny projektu

Řešitelský tým do projektu vstupoval s již provedenou rešerší zachycující výchozí stav evidence-informed rozhodování v české státní správě stejně jako s širokým přehledem akademické i další literatury z oborů public policy a public administration a dobrých praxí jako zdrojů pro vývoj intervencí zaměřených na zlepšování práce s poznatky.

Na začátku realizace projektu ale bylo nutné na základě této literatury vyvinout konceptuální rámec, s jehož pomocí by bylo možné:

- Provést mapování analytických kapacit (V3), respektive navrhnout a zacílit dotazníkové šetření
- Realizovat diagnostickou fázi a následně navrhnout a realizovat intervence v zapojených týmech

Pro tyto další kroky bylo potřeba vytvořit pracovní rámec problému práce s poznatky, který nám umožní zachytit a strukturovat problematiku práce s poznatky tak, abychom byli schopni hodnotit její jednotlivé aspekty v empirické realitě zapojených týmů (resp. v případě mapování napříč státní správou). Podobně bylo nutné doplnit zásobník potenciálních intervencí, s jejichž pomocí by bylo možné později v intervenční fázi projektu reagovat na identifikované potřeby.

Proto jsme připravili širokou rešerši literatury k tématu vztahu poznatků (evidence) na straně jedné a veřejné politiky a praxe na straně druhé. Výsledkem rešerše bylo několik potenciálních konceptuálních modelů použitelných pro zachycení a hodnocení problematiky práce s poznatky v organizacích české státní správy.

Tato rešerše ukázala několik oblastí odborné literatury, které bylo možné na téma projektu do jisté míry aplikovat. Zároveň ale naznačila, že specifický problém, který jsme se v projektu snažili řešit - jak zlepšit práci s poznatky na úrovni týmu, pro analytické týmy i týmy jiné povahy - není v literatuře zachycen a jeho řešení bude vyžadovat práci s různými zdroji i jistou míru inovace.

Níže zachycujeme pro jednotlivé oblasti literatury, jaké poznatky pro náš projekt z nich bylo možné vyvodit, kde se naopak s našimi potřebami mýjely a také jak konkrétně se některé z poznatků nebo konceptuálních východisek daných výzkumů ukázaly jako využitelné v naší práci. Tato podkapitola je tedy také zhodnocením první z ambic na aplikaci výzkumu: využití

existujícího výzkumu především ze zahraničí pro porozumění a především zlepšování práce s poznatky v konkrétních útvarech v organizacích české ústřední státní správy.

Evidence-policy

Zjevně relevantní byla pro projekt PANK literatura zkoumající obecně vztah poznatků a veřejných politik. V českém prostředí základní informační zázemí o stavu této problematiky přináší zejm. výsledky průzkumů mezi ministerskými úředníky (Ochrana et al., 2018; Veselý et al., 2018). Ty ukazují, že v běžné praxi tito aktéři relativně silně spoléhají na interní expertizu svých organizací a vlastní zkušenost oproti výzkumu a formalizovaným poznatkům. Např. studie aktérů v prostředí australské státní správy zaměřená na stejnou otázku (Newman et al., 2016) pak ale varuje, že (1) tvůrci politik nejsou homogenní skupina a liší se např. ve své afiliaci k politické reprezentaci i ve míře, do které jsou v kontaktu s prostředím generujícím poznatky (věda, výzkum). Tato relativizace teze o “dvou komunitách” se v našem projektu ukázala jako relevantní a platná: o adresátech poznatků (straně “poptávky”) není nutně užitečné uvažovat jako o homogenní skupině a rozhodně platí, že některé útvary a jednotlivci se v míře a způsobu využívání poznatků vymykají běžnému stavu.

Přehledy literatury v této oblasti, které shrnutí dosavadní poznatky jak (Oliver et al., 2014, 2022), tak převedení těchto poznatků do praktických návodů pro tvůrce poznatků, především pak akademické výzkumníky (Cairney, 2018; Cairney & Kwiatkowski, 2017; Cairney & Oliver, 2020). První skupina studií ukazuje, že systematické poznatky o funkčnosti či nefunkčnosti konkrétní mechanismů pro posílení vazby mezi “evidence” a “policy” nejsou dostatečně robustní, aby z nich bylo možné vyvozovat jasná doporučení pro komplexní intervence v této oblasti. Zároveň identifikuje typicky pozorovatelné bariéry na obou stranách systému (nabídka i poptávka), např. časový nesoulad potřeb nabídky a poptávky, nedostatek patřičných dovedností, absence využitelného výzkumu nebo nesoulad použitého jazyka a způsobů komunikace. Mezinárodní organizace (OECD, 2020b, 2020a, 2021) následně identifikují tyto problémy a vytváří doporučení pro jejich řešení typicky na úrovni celých systémů státní či veřejné správy.

Druhá skupina studií cílí především na akademiky. Snaží se prostřednictvím problematizace zdánlivě přímočarých konceptů pomoci tvůrcům poznatků efektivněji vstupovat do světa veřejných politik (Cairney & Oliver, 2020). Příkladem takového přímočarého konceptu je tzv. policy cycle, což je model relativně “úhledného” procesu tvorby veřejných politik. Tato uspořádanost je vhodná jako heuristický nástroj pro odlišení jednotlivých částí veřejně politického procesu, neodpovídá ale nutně skutečnému stavu. Spoléhání se na tento model může být pro vědce snažící se o zapojení do veřejněpolitických procesů bariérou a zdrojem frustrace.

Tato odnož literatury se později ukázala jako užitečná v následujícím smyslu:

1. Je patrné, že v oboru neexistuje jasně ověřená a doporučitelná sada intervencí zaměřených na posílení vazby mezi poznatky a tvorbou politik, byť některé dílčí intervence jsou podpořeny existujícím výzkumem (Breckon & Dodson, 2016; Langer et al., 2016)
2. Mnohá dílčí doporučení z druhé skupiny studií se ukázala jako užitečná i pro uvažování o roli interních analytiků

Knowledge mobilization, translation etc.

Dalším okruhem výzkumu je literatura zkoumající různé mody zapojování poznatků do praxe. Tyto výzkumy vycházejí z několika oblastí veřejných politik (dominantně zdravotnictví, veřejné zdraví a vzdělávání) a každá s sebou nese vlastní terminologii a konceptuální výbavu (Stewart, 2015; Stewart et al., 2019; Ward, 2017, 2018; Ward, Tooman, Reid, Davies, & Marshall, 2021; Ward, Tooman, Reid, Davies, O' Brien, et al., 2021). Tyto výzkumy často míří na vztah mezi výzkumem a praxí (např. klinickou) a typicky zahrnují velmi široké spektrum zásahů zaměřených na propojování poznatků a praxe na rozhraní akademického výzkumu a praktické realizace politik, vč. např. modelů koprodukce poznatků a tzv. embedded research.

Proto jsou na problematiku vztahu analytických týmů centrálních orgánů státní správy přímo a plošně aplikovatelné jen těžko. I tam, kde jsme identifikovali případové studie nebo širší výzkumy zaměřené na prostředí tvorby politik (Stewart, 2015; Stewart et al., 2019), intuitivně pochopitelná schémata bylo relativně složité srozumitelně namapovat na realitu práce s poznatky v české státní správě. V některých konkrétních situacích (např. role Agentury pro sociální začleňování v prostředí lokálních politik) se koncept mobilizace poznatků při realizaci politik ukázal jako relevantní, nešlo ale o přístup, ze kterého bychom mohli sestavit koncepční rámec pro celý projekt.

Knowledge Brokering, Learning Agendas

Sekundárně ale z této větve výzkumu vychází model tzv. Knowledge Brokering, tzn. identifikace organizační funkce, popř. celých organizací v systému s dedikovanou rolí, zaměřené na "přemostování" předělu mezi světem tvorby poznatků ("nabídka") a světem jejich využití (klinická praxe, tvorba politik - "poptávka"). Tato literatura původně v kontextu přenosu poznatků do praxe v oblasti veřejného zdraví a vzdělávání identifikovala potřebu kapacity se specifickou sadou dovedností a činností (MacKillop & Downe, 2023; Norton et al., 2021; Ward et al., 2009b, 2009a). Jedním z následků tohoto posunu bylo zakládání a rozvoj tzv. What Works center především ve Velké Británii (Boaz & Davies, 2019; Gough, 2018)

Následně několik autorů v oboru evaluací veřejných politik identifikovalo koncept knowledge brokeringu jako relevantní pro evaluační jednotky veřejných organizací, které v praxi především řízení a implementace evropských fondů hrály roli přenašeče poznatků mezi vědeckým poznáním, zpětnou vazbou z terénu a řízením a realizací programů podpory (Olejniczak et al., 2016). Toto pojetí analytické práce – interní analytici v roli knowledge brokerů – se ukázal v mnohých situacích jako vhodný pro uvažování o roli těchto týmů, a to jak pro řešitelský tým, tak pro členy týmů a další aktéry z veřejné správy.

Při pokusu o aplikaci konceptů z literatury o knowledge brokeringu na celé organizace potom vznikl nástroj tzv. learning agendas, což je nástroj identifikace znalostních potřeb a jejich postupného naplňování ve vazbě na konkrétní plánované strategické iniciativy dané organizace. Tento koncept byl v prostředí federální vlády USA vtělen do metodických pokynů a povinností, a proto z jeho aplikace existuje relativně bohatá znalostní báze (Data Foundation, 2021; Newcomer et al., 2021, 2022). Tyto intervence míří na úroveň celé organizace, proto pro nás nebyly aplikovatelné přímo, ale nástrojem jsme se inspirovali při návrhu a realizaci jedné z intervencí na podporu založení resortního analytického útvaru aplikačního garanta (MŠMT).

Zkoumání kapacit pro práci v policy analysis

Téma interních analytiků v oblasti veřejných politik zpracovává literatura zabývající se policy analysis, popř. přímo “analysis for policy”, především pak s ohledem na definování a měření kapacit v dané oblasti (Howlett, 2015; Olejniczak et al., 2018). Tato literatura inspirovala strukturu dotazování v komponentě mapování analytických kapacit (V3) a pomohla nám konceptuálně uchopit realitu práce s poznatky v české veřejné správě, kde analytické kapacity a aktivity často nejsou organizačně ani funkčně oddělené od kapacit a aktivit zaměřených na samotnou tvorbu a realizaci politik (příp. gesce strategií).

Navíc tyto studie přinesly sice přímočarý, ale pro nás i zapojené aktéry velmi užitečný rámec úrovní identifikace problémů a intervencí – viz níže.

Science-policy, governance of evidence, evidence ecosystems

Jako relevantní se ukázaly také výzkumy zaměřující se na celkový soubor vztahů mezi prostředím vědy a prostředím veřejných politik – přehled viz (Šucha & Sienkiewicz, 2020). Tyto vztahy - a mechanismy, které je umožňují - jsou v mnohém podmínkami efektivního využívání poznatků v tvorbě veřejných politik. Literatura, která tyto vztahy zkoumá, se ale často zabývá faktory na úrovni systému (organizační konfigurace, pravidla, zákony, financování) vč. systému řízení a financování vědy a výzkumu, popř. na celý problém nahlíží optikou ekosystému – viz

např. (Pedersen & Hvidtfeldt, 2021). Vzhledem k logice intervence projektu – zásahy na úrovni jednotlivých útvarů – pro nás tyto studie byly relativně málo relevantní.

Mezery v akademické literatuře

I po důkladné rešerši různých větví výzkumu v relevantních oblastech se ukázalo, že některé aspekty analytické práce stávající literatura zachycuje slabě, resp. neposkytuje vodítka směrem k tomu, jak v těchto aspektech podpořit rozvoj a zlepšování.

Ve většině literatury není téměř nijak reflektována dimenze týmu. Jakkoli pozdější literatura často identifikuje vztahy a důvěru jako zásadní faktory funkčnosti přenosu poznatků mezi různými prostředími, úroveň vztahů, koordinace aktivit a potenciálně i budování dovedností na úrovni týmu tato literatura nereflkuje. I studie explicitně pracující s úrovněmi kapacit (Howlett, 2015) nezahrnuje týmovou úroveň; výjimkou pak je Stewart et al. (2019). Následně pak v literatuře chybí identifikace intervencí na úrovni týmu, resp. adaptace realizace těchto intervencí s ohledem na tým.

Významným prvkem při definování jednotlivých intervencí v intervenční komponentě projektu bylo právě hledání způsobů, jak kapacity budovat na úrovni týmu, popř. interakce týmu a širší organizace, a neomezovat se na budování kompetencí jednotlivců.

Aplikovatelné pojmy a schémata

Kromě ucelených konceptuálních rámců z literatury vyplynulo také několik konkrétních konceptů a jednoduchých pojmových schémat, které se ukázaly jako užitečné pro uvažování o problematice, se kterou se potýkaly zapojené útvary a tedy i řešitelský tým.

Úrovně intervence

Několik studií, mj. Howlett (2015) a Stewart et al. (2019), se kterými jsme pracovali, identifikovalo potřebu uvažovat o analytických kapacitách, resp. i aktivitách souvisejících s prací s poznatky, odděleně na úrovni jednotlivce, organizace a systému. Toto odlišení, doplnění o úroveň týmu (viz výše) se ukázalo jako velmi užitečné v diagnostické fázi, protože umožňovalo při komunikaci s členy útvarů snadno odlišovat, na jaké úrovni vzniká bariéra nebo deficit, který identifikují ve své práci, a tedy umožňovalo také vyčlenit z další diskuse ty prvky, na které naše intervence nemohly mít vliv. Zároveň ale zahrnutí vyšších úrovní do typologie umožňovalo např. bariéry s příčinami na organizační a systémové úrovni identifikovat jako takové a zachytit je odděleně v doporučeních pro systémovou změnu.

Policy cycle

Správní věda již několik desetiletí operuje s konceptem “cyklu tvorby veřejných politik” (Policy cycle), který znázorňuje lineární a inkrementální proces tvorby veřejných politik. Nicméně častým zdrojem frustrace je neuspořádanost procesů tvorby politik – zákonů, strategií, opatření, programů. Mnohé příručky pro praktiky i klasické učebnice z oboru public policy ukazují lineární, případně úhledně cyklické diagramy: od definice problému se přechází k definování řešení, implementaci, evaluaci, a od evaluace zase hezky k redefinici programu (Cairney, 2021).

Takový model nám může pomoci rozeznat různé typy aktivit v celém procesu, ale málokdy zachycuje skutečnost. Reálný průběh tvorby politik a jeho zdánlivá chaotičnost nás pak může překvapit a tento nesoulad může paralyzovat naši schopnost generovat užitečné poznatky a ve správný moment s nimi vstupovat do rozhodovacích procesů. Pokud se ale sžijete s tím, že politiky a rozhodnutí někdy vznikají nečekaně a skutečný proces nesleduje kroky ideálního postupu (viz diagram výše) jeden za druhým, atd., může vám to pomoci efektivně se procesu tvorby politik účastnit.

Praktické tipy vyvozené z dlouhé řady výzkumů na toto téma nabízí Cairney a Kwiatkowski (2017), popř. Cairney (2018). Silné teze k realističnosti schémat tvorby politik z britské praxe přináší Hallsworth, Rutter, a Parker (2011) a v českém prostředí toto zkoumají mj. Kohoutek, Nekola, a Novotný (2013).

Druhy znalostí, hierarchie a typologie poznatků

Dalším užitečným konceptuálním rámcem pro charakterizování rozmanitých činností a výstupů analytických útvarů ve veřejné správě se soustředí na typy znalostí, které jsou v kontextu tvorby veřejných politik mobilizovány. Tomuto aspektu se věnovala britská politoložka Sandra Nutley (Nutley et al., 2013)(Nutley et al., 2003); (Nutley et al., 2013)), která rozlišuje znalosti explicitní a tacitní. Explicitní znalosti lze formulovat deklarativně, naproti tomu existuje celá řada tacitních znalostí, které nejsou nutně vyjádřené a artikulované. Nejčastěji se bude jednat o procedurální znalosti, které aplikují aktéři v daném prostředí na základě svých zvyků nebo dovedností. Během projektu jsme se proto snažili zachytit i tacitní znalosti aktérů, čemuž napomohly zejména polostrukturované rozhovory. Naopak explicitní znalosti jsme spíše zachytili pomocí výzkumu od stolu.

Nutley dále rozlišuje typy znalostí podle jejich vysvětlovací povahy. Upozorňuje, že při tvorbě politik se často zaměřuje pozornost na poznání ohledně funkčnosti a efektivity opatření (“Know what works”) a přehlíží další typy poznání: znalosti o problému (“Know-about problems”), praktické znalosti z implementace politik (“Know-how to put into practice”), znalost aktérů v prostředí (“Know-who to involve”) a znalost širších hodnotových rámců, ve kterých jsou politiky

navrženy ("Know-why"). Tato klasifikace znalostí se v praxi těžko uplatní na úrovni jedné analytické činnosti. Umožňuje nicméně holistický pohled na všechny typy znalostí, které analytici generují či využívají.

Koexistence těchto různých typů poznání vyžaduje konceptuální rámec pro posouzení a porovnání jejich vypovídajících schopnostech. V medicínské vědě je uplatněna tzv. hierarchie poznatků, která definuje standardy kvality (a validity) poznatků. Nejvyšší vypovídající hodnotu mají systematické přehledy a metaanalýzy velkého množství studií, které kvantifikují efekt intervencí pomocí kontrafaktuálního designu (např. RCT). Naopak nejmenší vypovídající hodnotu mají tzv. anekdotické poznatky, na jejichž základě nelze zobecnit zkoumaný jev na celou populaci a izolovat příčinné vztahy. Tato konceptualizace poskytuje vhodné vodítko pro vytváření přehledů literatury, jelikož definuje standardy kvality pro využití či vyřazení studií. V praxi ale často narážíme na to, že v některých oblastech (nebo na danou územní úroveň či populaci) neexistují dostatečně robustní výzkumy a je tudíž akceptovatelné pracovat s poznatkem s nižší vypovídající hodnotou.

Způsoby užití poznatků

Vedle charakterizace různých prostředí, ve kterých dochází k přenosu poznatků (tzv. "dvě komunity") se teoretici snažily ucelit konceptuální rámec pro různé způsoby využití poznatků (Weiss, 1979; Caplan, 1979). Průkopnická práce Weiss (1979) a její nástupci (Haynes et al., 2011; Newman et al., 2016) identifikovali tři různé způsoby využití poznatků: (1) přímé nebo instrumentální využití, kdy výsledky analýz slouží např. ke specifikaci daného opatření; (2) konceptuální nebo nepřímé, kdy výsledky analýz nejsou přímo uplatněny pro specifikaci veřejné politiky, ale slouží k utváření celkového mínění o daném aspektu a (3) symbolické využití, kdy výsledky analýz slouží k odůvodnění již rozhodnutého. V praxi nelze vždy striktně rozlišit tyto druhy využití, nicméně poskytují užitečné vodítko pro nastavení komunikační strategie při zveřejňování výsledků.

COM-B model a behaviorální přístupy k tvorbě politik

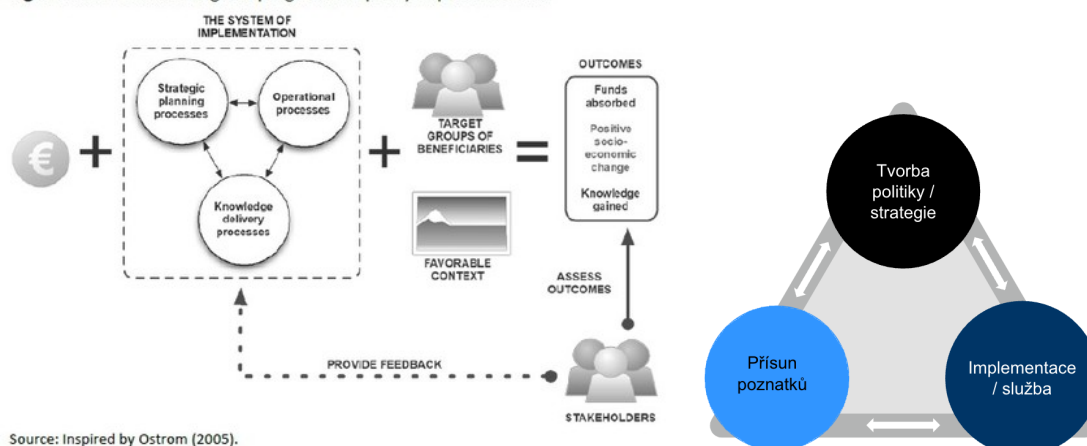
Pro řízení změn v týmu je doporučeno nejdříve identifikovat hlavní bariéry, kterým čelí. K tomu může napomoci jednoduchý konceptuální rámec, který vychází z behaviorálních věd (viz Michie, Stralen, a West, 2011). Předpoklady pro změnu chování na individuální i týmové úrovni se nachází ve třech oblastech: kompetence a dovednosti pro aplikaci změn, příležitosti pro jejich aplikaci a motivace pro jejich plnění.

Před návrhem jakýchkoliv změn je tedy vhodné charakterizovat hlavní bariéry pro takovou změnu. Například nedostatek kompetencí a dovedností dělat věci jinak, nedostatek příležitostí dělat věci jinak či nedostatek motivací dělat věci jinak. Po zodpovězení na tyto otázky lze

soustředit řízení změn na tyto jednotlivé oblasti, přičemž se mnohé překrývají, a tím i provázejí. Například nestačí pouze získat kompetence a dovednosti, ale také najít prostor a příležitosti pro jejich aplikaci.

Knowledge delivery jako funkce veřejných organizací

Figure 1: The universal logic of program and policy implementation



Obrázek 1: původní a adaptované schéma funkce “knowledge delivery” ve vztahu k ostatním funkcím veřejných organizací podle (Olejniczak et al., 2017)

Tento pojmový a konceptuální aparát se dále rozšiřoval v průběhu přípravy intervencí v intervenční fázi práce se zapojenými útvary.

Diagnostická a intervenční část projektu pak byla do značné míry pokusem tyto teoretické a pojmové rámce aplikovat na realitu několika relativně rozmanitých týmů v české veřejné správě.

Tvorba konceptuálního rámce pro PANK

S touto rešerší jako podkladem jsme následně pracovali tak, že jsme na základě znalostí literatury a praktického kontextu zapojených týmů (jejich rolí, funkcí, personálního složení, agend a aktivit) sestavili tři kandidátní konceptuální rámce, na jejichž základě by bylo možné operacionalizovat postup diagnostické a intervenční komponenty projektu zaměřené na práci se zapojenými útvary.

Varianta 1: úrovně intervence a míra zapojení

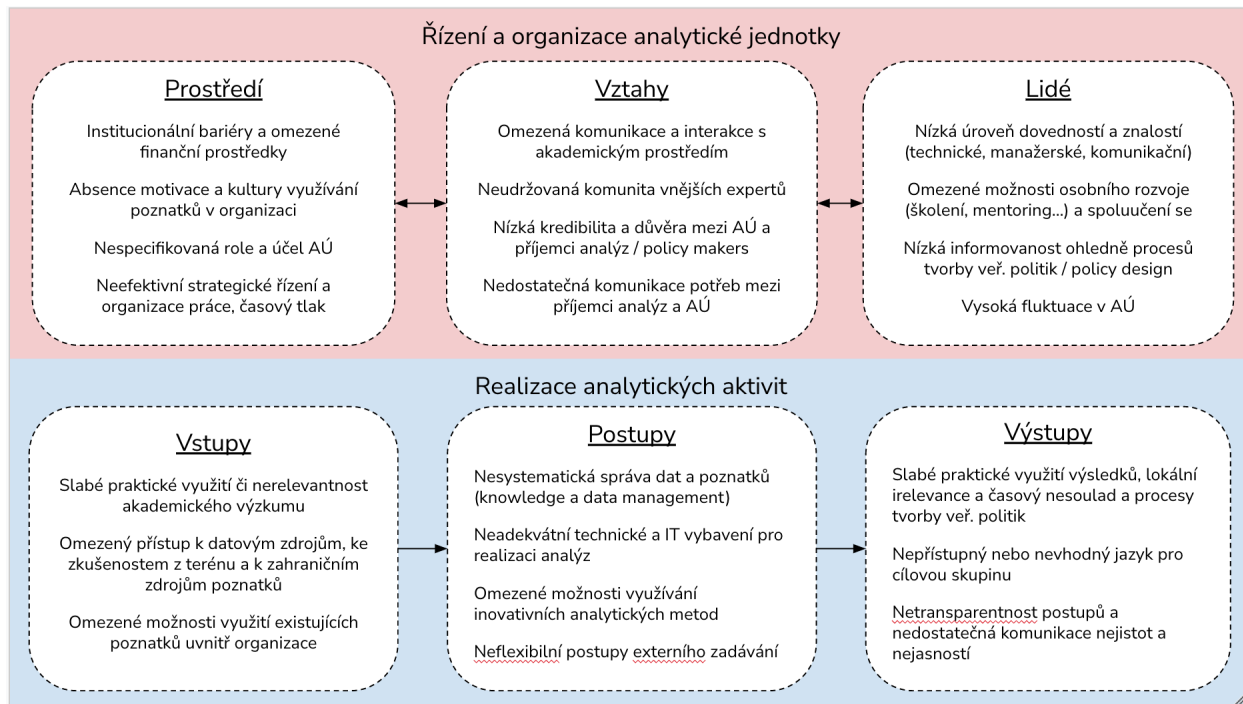
Tento rámec pracoval s maticí, jejíž jeden rozměr tvořily čtyř úrovně intervencí (individuální, týmová, organizační a systémová) a druhý rozměr zachycoval záběr dané kompetence nebo naopak intervence na její rozvoj (záběr na úroveň úkolu, strategie a řízení, a rozvoje). V jednotlivých polích potom byly zachyceny jednotlivé kategorie kapacit (schopností, dovedností, procesů, jevů atd.)

Tento rámec reflektoval potřebu identifikovat předem, na jaké organizační úrovni dané kapacity existují. Jako příliš ambiciózní se ale ukázalo rozlišení na rovinu úkolů, strategie a řízení a rozvoje. V konfrontaci s realitou týmů a jejich potřeb se ukázalo, že úrovně strategie a rozvoje nejsou projektem snadno ovlivnitelné. “Poptávka” po zapojení řešitelského týmu vznikla převážně na úrovni vedoucích oddělení, měli jsme tedy omezenou příležitost realizovat intervence zaměřené na strategii a dlouhodobý rozvoj týmu - a to i proto, že pro získání důvěry vedoucích pracovníků bychom zřejmě potřebovali delší dobu a intenzivnější zapojení, než bylo možné v konfiguraci šesti zapojených týmů na omezenou kapacitu řešitelského týmu po dobu cca 1,5 roku. Zároveň poptávka po zapojení do projektu často vycházela z potřeby zlepšit praktické fungování a týmu a jeho schopnost kvalitně plnit úkoly. Jakkoli by větší zaměření na účel strategii útvarů v kontextu dané organizace zřejmě přineslo zlepšení i na rovině úkolů a aktivit, v tomto projektu se tato rovina ukázala jako špatně dosažitelná, a proto jsme tento rozměr v rámci varianty 1 dále nezvažovali.

	Individual level	Team level	Organisation level
Tasks	Technical capabilities (skills) Evidence literacy and positive attitude towards EIDM Contextual awareness Communication and interpersonal skills Transparency and	Mix of capabilities in the team Capacity to sustain workload, shocks Level of innovation and capacity to adapt to changing needs Communication channels and infrastructure	Knowledge management Technical support for research (archives with metadata, data repositories, softwares/hardwares)

	clarity of outputs		
Strategy and management	<p>Managerial competences</p> <p>Ability for long-term planning of analytical activities and setting up a research agenda</p>	<p>Real vs perceived purpose (On paper / De facto)</p> <p>Performance assessment</p> <p>Culture of evidence</p> <p>Knowledge brokerage</p>	<p>Management structure</p> <p>Position / significance within the organisation and level of integration into processes</p>
Development	<p>Managers' human resources development abilities</p>	<p>Past and recent reform efforts - what has been tried in this team before?</p> <p>Long-term professional development plans</p>	<p>Support for knowledge communication and dissemination</p> <p>Partnerships with external organisations</p>

Tabulka 1: náčrt varianty 1 konceptuálního rámce pro hodnocení analytických kapacit na úrovni útvarů centrální státní správy



Obrázek 2: Schéma bariér pro komunikaci celkového přehledu zapojeným útvarům - bariéry identifikované z rešerše seskupené a strukturované pro kontext práce na úrovni analytického útvaru

Varianta 2: oblasti fungování týmu

Druhý rámeček pracoval s šesti oblastmi fungování týmu ve vztahu k práci s poznatkami:

- Účel a poslání týmu
- Denní aktivity, jejich organizace a řízení, procesy řízení práce
- Odborné kapacity a dovednosti
- Zdroje dat a poznatků a postupy zaměřené na jejich správu
- Transparentnost
- Kvalita výstupů

Pro jednotlivé oblasti jsme identifikovali dílčí témata a subtémata, ke kterým jsme následně identifikovali

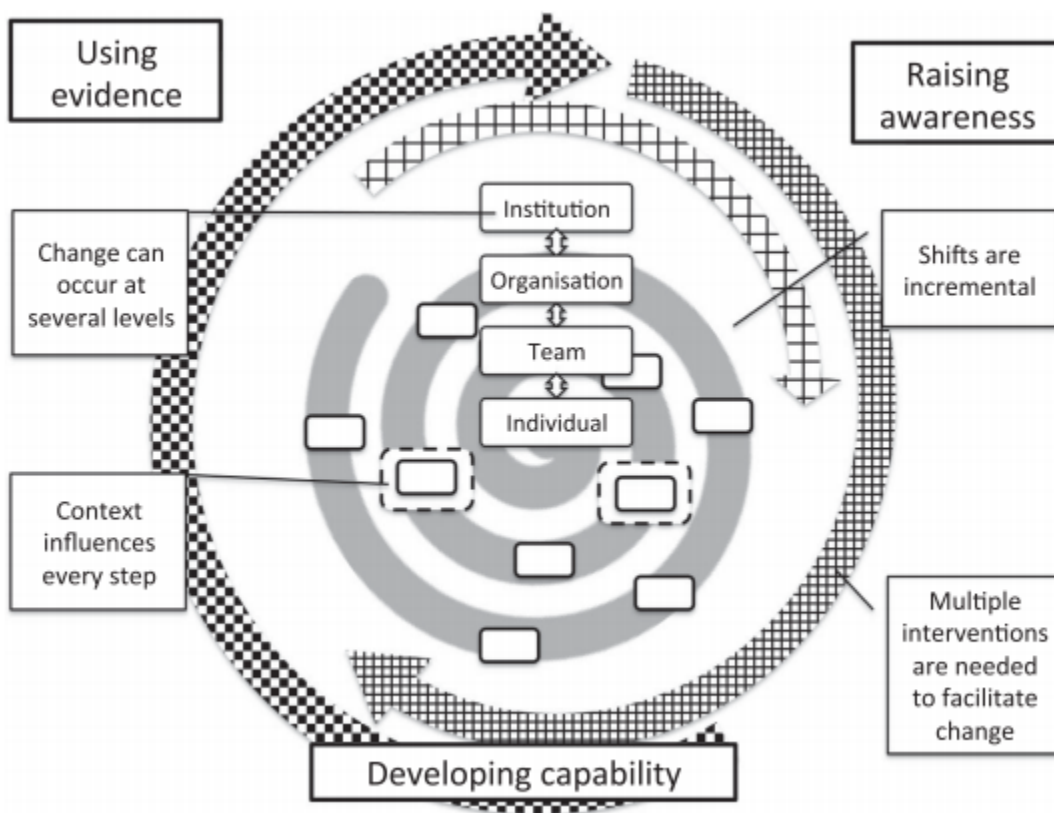
- Hypotézy ohledně bariér využívání poznatků
- Pozorovatelné projevy daného problému a způsoby jejich zjišťování
- Potenciální intervence, kterými by bylo možné v dané oblasti pozitivně působit

Tento rámeček se ukázal jako užitečný v tom smyslu, že identifikuje oblasti kapacit, a to nad rámec individuálních dovedností a specificky pro práci s poznatkami. Při konfrontaci s literaturou o

rozhraní poznatků a veřejných politik – i s potřebami zapojených týmů – se ale ukázalo, že zde chybí silnější zachycení problému využitelnosti a podpory využití výstupů. Pro posílení využitelnosti analytických výstupů jsou samotná kvalita a transparentnost pouze dílčími předpoklady.

Varianta 3: komplexní model změny inspirovaný (Stewart et al., 2019)

Zde jsme jako alternativu vůči variantám postavených na maticích hodnoticích rubrik zvážili komplexní model teorie změny, pracující s několika úrovněmi a typy intervencí. Při konfrontaci s realitou a potřebou operacionalizace se ale tento rámec ukázal jako příliš špatně uchopitelný a komunikovatelný.



Obrázek 3: Schéma rozvoje kapacit pro práci s poznatky. Zdroj: (Stewart et al., 2019)

Výběr a dokončení konceptuálního rámce

Detailní specifikaci jednotlivých kandidátních rámců jsme sdíleli se seniorním poradním týmem projektu a také s řadou mezinárodních expertů v oblasti (mj. z akademické sféry Paul Cairney, Annette Boaz, Laurenz Langer, z mezinárodních organizací Christian Krieger a Lorenzo

Melchor-Fernandez Knowledge for Policy týmu Joint Research Centre EK, aj.) Na základě jejich zpětné vazby jsme integrovali rámce 1 a 2: výsledek pracuje se čtyřmi úrovněmi kapacit (individuální, týmová, organizační, systémová) a pracuje se čtyřmi oblastmi kapacit: pro řízení práce týmu; získávání a využívání poznatků; pro tvorbu poznatků; a pro zajištění využitelnosti a využití výstupů.

V dalším kroku jsme se pokusili výsledný rámec operacionalizovat do sady výzkumných otázek a na ně navázaných výzkumných instrumentů. Právě v této fázi se ukázalo, že rámec musí být spíše širší, umožnit orientaci v celém tématu kapacit analytické práce. Tímto směrem nás vedla i zpětná vazba prakticky zaměřených expertů v seniorní poradní části řešitelského týmu.

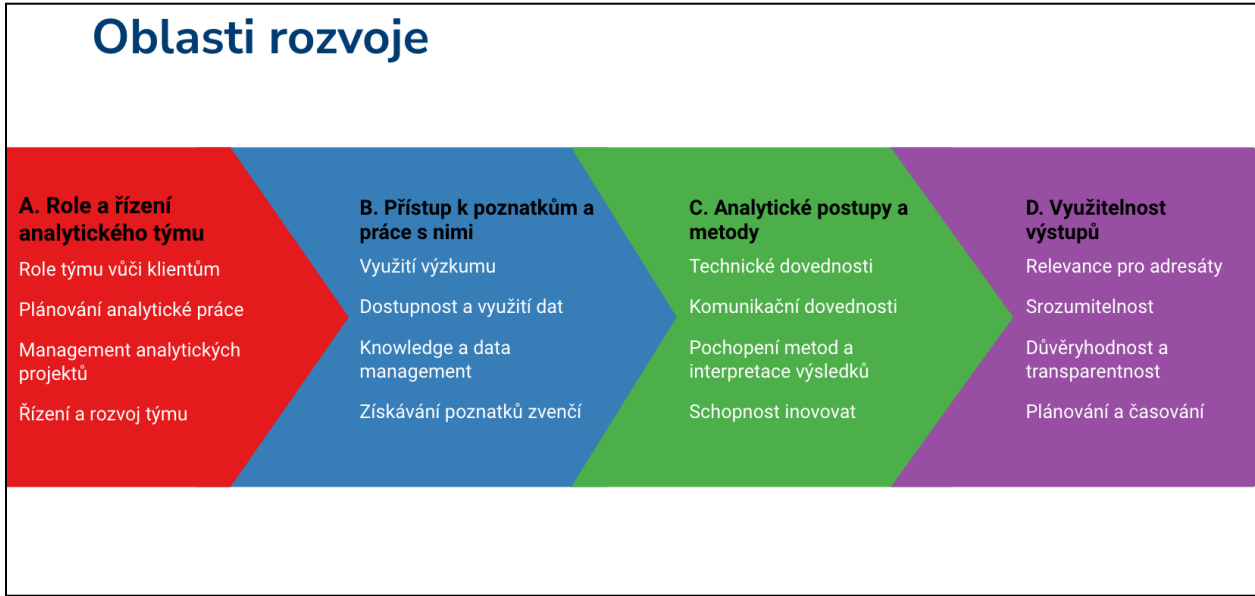
V konfrontaci s realitou zapojených týmů se pak ukázalo, že není vhodné, aby daný rámec detailně identifikoval přesné hypotézy, otázky a rozvojové intervence pro velké množství podoblastí analytických kapacit. Příliš mnoho položek v takové hodnotici rubrice obsahovalo položky, které byly irelevantní pro velké množství týmů. Detailní rubrika také zahrnovala položky, které byly sice relevantní např. pro zachycení stavu týmu v kontextu jeho organizace a systému, ale nebyly užitečné vzhledem k předpokládanému záběru naší intervence, tj. především na úrovni jednotlivých útvarů.

Dalším faktorem podstatným pro design konceptuálního rámce analytických kapacit útvarů byla potřeba, aby (1) daný rámec fungoval jako heuristické schéma i pro zapojené týmy, byť v roli výzkumných subjektů, a aby (2) výzkumný proces vycházející z tohoto rámce umožnil řešitelskému týmu poznat skutečné agendy a činnosti jednotlivých týmů a taktéž umožnil oběma stranám se seznámit a začít budovat funkční vztahy a způsoby spolupráce. Pokud by diagnostická fáze spolupráce spočívala pouze v rozsáhlém sběru odpovědí na velké množství hodnotících otázek, tyto účely by nemohly být splněny a diagnostická fáze spolupráce by se tak stala překážkou pro efektivní fungování navazující fáze intervenční.

Sledované oblasti

Role a účel útvaru	Každodenní činnost, postupy a organizace	Kapacity a kompetence	Zdroje znalostí a knowledge management	Kvalita výstupů
Účel AJ a jeho vnímání Pozice uvnitř organizace Rozsah úkolů a charakter práce Úroveň integrace do procesů tvorby veř. politik Schopnost inovovat a přizpůsobit se měnícím se potřebám Budování kultury pro využívání poznatků	Struktura řízení Způsob zadávání úkolů Plánování analytické činnosti Projektové řízení Rozvoj a stabilita týmu Vztahy s externími dodavateli	Manažerské dovednosti Dovednosti týmu Individuální technické dovednosti Rozvoj dovedností a vzdělávání Vztah k využívání poznatků Povědomí o kontextu	Zdroje poznatků Postupy pro sběr poznatků Mobilizace externích expertů IT vybavení, technická podpora výzkumu a správa dat Budování komunity Knowledge brokerage Knowledge co-creation	Úplnost a soudržnost Jasnost a srozumitelnost výstupů Včasnost Komunikace výsledků Využitelnost Účinek a impakt

Obrázek 4: nejvyšší míra obecnosti výsledného koncepčního rámce pro hodnocení kapacit pro práce s poznatky - sledované oblasti (pro diagnostickou fázi)



Obrázek 5: nejvyšší míra obecnosti výsledného koncepčního rámce pro hodnocení kapacit pro práce s poznatky - oblasti rozvoje (pro intervenční fázi)

Mapování analytických kapacit

Cíle a záběr mapování

První empirickou komponentou projektu bylo mapování analytických kapacit státní správy, které jsme připravovali od začátku realizace projektu a sběr dat dotazníkovým šetřením realizovali na podzim 2021.

Cílem bylo zmapovat analytické kapacity ve veřejné správě a tím pomoci ukotvit poznatky z práce s jednotlivými týmy v navazujících fázích do širšího kontextu analytických kapacit v české veřejné správě. I kvůli organizačnímu ukotvení zapojených útvarů (v této fázi šlo o pět útvarů v ministerstvech, tj. ústředních orgánech státní správy) jsme se rozhodli mapování zacílit na ministerstva a Úřad vlády. I na základě zpětné vazby Ministerstva vnitra jako gestora rozvoje veřejné správy se zájmem o tematiku evidence-informed rozhodování jsme se rozhodli mapování realizovat formou dotazníkového šetření a nad rámec původně zamýšlené identifikace útvarů zjišťovat i jejich aktivity a potřeby.

Kromě samotné identifikace analytických kapacit a jejich základních vlastností – rolí, aktivit, způsobů fungování a výstupů – jsme se mj. po konzultaci s Ministerstvem vnitra zaměřili i na hodnocení schopností a dovedností analytiků jejich nadřízenými (coby respondenty) a na identifikaci vzdělávacích potřeb. V otevřených otázkách potom respondenti měli možnost uvést, jaké změny by podle nich pomohly ke zkvalitnění práce s poznatky.

Metody

Výběr respondentů

Identifikace analytických útvarů ve veřejné správě proběhla formou desk research na internetových stránkách resortů. Dle organizačních schémat jednotlivých resortů byly na základě klíčových slov v jejich názvu identifikovány odbory a oddělení. Útvary jsme identifikovali podle následujících klíčových slov: odbor/oddělení analýz, strategií, koncepcí, evaluací, statistiky, výzkum, vývoj.

Pro každý identifikovaný analytický útvar byly vyhledány kontaktní údaje na představeného. Tam, kde jsme v daném odboru měli kontakt na vedoucí i ředitele, kontaktovali jsme vedoucí. Seznam jsme tedy doplnili o útvary, které sice neodpovídaly klíčovým slovům, ale byly nám známé jako útvary, kde bylo možné předpokládat, že realizují analytickou činnost. Seznam útvarů jsme dále doplnili po konzultaci s Odborem strategie a rozvoje veřejné správy Ministerstva vnitra. Taktéž jsme oslovili státní tajemníky všech ministerstev a Úřadu vlády, z

nichž ale na žádost o ověření seznamu oslovených reagovali pouze dva a pouze jeden seznam ověřil.

Takto vznikl seznam 129 útvarů, z nichž 112 odpovídalo definici útvaru realizujícího analytickou činnost na ministerstvech a Úřadu vlády a zároveň byl veřejně dostupný emailový kontakt.

Zaměření otázek

Otázky se zaměřovaly na následující okruhy témat:

- Organizace a personální zajištění analytické práce
- Účel a zaměření analytické práce
- Zdroje dat a analytické nástroje
- Získávání expertiz, analýz a poradenství
- Výstupy – zveřejňování a využití
- Odborné kapacity v analytických útvarech
- Vzdělávací a jiné potřeby pro analytickou práci

V samotném dotazníku pak byla definice analytické práce a analytika ponechána spíše otevřená, tj. bylo na respondentech, aby na základě formulace otázek a možností odpovědí zhodnotili, které činnosti a pracovníci v jejich útvaru spadají do kategorie analytické práce či analytických pracovníků. V nápovědách k relevantním otázkám jsme respondenty nabádali, aby pojem analytické práce chápali spíše široce jako práci s poznatky (ve smyslu angl. evidence), tj. neomezovali se například na kvantitativní analýzy. Tím jsme se snažili zachytit spektrum analytické práce v situaci, kdy např. systém státní služby s pojmem analytik nepracuje a tedy jednotliví zaměstnanci nejsou takto oborově ani profesně definováni.

Sběr a zpracování dat

Těchto 112 jednotlivců bylo osloveno s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník byl implementován v prostředí LimeSurvey s využitím větvení a personalizace formulace otázek.

Oslovení jednotlivci, kteří dotazník nevyplnili, dostali po cca 2 týdnech upomínku. Dále jsme ty, kteří nereagovali ani na upomínku, upomínali telefonicky, popř. adresnými emaily. Několik respondentů (v řádu jednotek) odmítlo dotazník vyplnit, většinou z důvodu vnímané nerelevantnosti výzkumu.

Sběr dat proběhl od 26. října 2021 (úvodní oslovení) do 1. prosince 2021 (cca tři dny po posledních telefonických upomínkách). Celkem odpovědělo 49 respondentů, návratnost šetření tedy byla 44 %, což na danou demografii považujeme za relativně vysoký podíl.

Zjištění

Z šetření vyplynula následující hlavní zjištění:

1. Nejčastějším způsobem organizace analytické práce je zapojení analyticky zaměřených pracovníků v odděleních a útvech spolu s jinak zaměřenými zaměstnanci.
2. K analytické práci jsou nejvíce využívány interní zdroje (vlastní analýzy a interní expertízy).
3. MS Excel je dominantním analytickým nástrojem, jak z hlediska využití, tak z hlediska potřeb dalšího vzdělávání.
4. Více než polovina analytických výstupů je zveřejněna a většina z nich je využita na odboru, kde vznikl.
5. Hlavní vzdělávací potřebou ohledně analytických schopností je práce s existujícími daty (sekundární analýza, systematické přehledy atd.); následuje analýza kvalitativních dat a vizualizace a prezentace výsledků.

Další okruh zjištění se týkal vzdělávacích potřeb. Hlavní prioritou je práce s existujícími daty (sekundární analýza, systematické přehledy atd.). Dalšími prioritami jsou prezentace, vizualizace a komunikace výsledků či analýza kvantitativních dat (statistické metody, programovací jazyky).

Z otevřených odpovědí jsme také identifikovali další změny, které by podle respondentů pomohly zlepšit analytické výstupy napříč ministerstvy. Často respondenti zmiňovali potřebu navýšení personálních kapacit, kterou lze spojit s dalším faktorem a to ulehčením administrativního zatížení. Častým jevem je, že zaměstnanci státní správy vykonávají analytickou práci vedle svých dalších povinností. Z odpovědí vyplývá, že uvolnění z těchto povinností, např. pomocí nábory lidí, kteří by tyto povinnosti od nich převzali, by vytvořilo více času na analytickou práci. Další respondenty navrhovanou změnou je vytvoření pracovních podmínek, které by umožnily nabírání lidí schopných vykonávat kvalitní analytickou činnost.

V neposlední řadě by podle respondentů ke zkvalitnění analytické práce přispělo ukotvení rolí analytika i analytických útvarů, popř. lepší sdílení dobrých praxí napříč útvary a úřady.

Poptávka po vzdělávání je také v oblasti analytických nástrojů. MS Excel a jeho pokročilé funkce byl jednoznačně preferován jako ten, na který by se mělo zaměřit další vzdělávání napříč útvary. Další prioritou je MS Excel a jeho základní funkce. Třetí preferencí ve vzdělávání je SQL a další databázové nástroje.

Podrobnější rozbor výsledků je k dispozici v samostatné zprávě na webu PANK.cz.

Omezení výsledků

Tyto poznatky je třeba interpretovat s vědomím několika omezení:

- Respondenty nebyli sami pracovníci, ale vedoucí a ředitelé oddělení a útvarů, což může být problematické při hodnocení kvality pracovníků útvarů nebo i u identifikace rozvojových potřeb
- Hodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců prováděli sami jejich nadřízení
- Výběr respondentů mohl být nepřesný vzhledem k omezeným informacím při identifikaci relevantních útvarů (vycházeli jsme dominantně z organizačních struktur úřadů)
- Ochota odpovídat mohla být ovlivněná vnímáním u některých oslovených respondentů, že "analytici" jsou nějak definovaná skupina, do které jejich útvar nepatří.

Komunikace a využití výsledků

V průběhu projektu jsme vyvinuli několik iniciativ, aby se relevantní aktéři s poznatky seznámili a aby byly využity především při rozhodování o podpoře rozvoje kapacit pro práci s poznatky. V březnu 2023 jsme výsledky prezentovali na setkání Pracovní skupiny pro spolupráci analytických útvarů (PSSAÚ).

Poznatky jsme také diskutovali s útvary na Ministerstvu vnitra, které mají v gesci rozvoj veřejné správy a byly mj. použity při návrhu obsahu vznikajícího [pilotního vzdělávacího programu pro analytiku veřejné správy](#).

Následně jsme poznatky z šetření zohlednili i při výběru a zacilování intervencí v zapojených týmech (protože složení realizovaných intervencí bude mít dopad na tematický záběr výsledných průvodců a doporučení). Zde šlo především o zaměření na kapacity k posilování využitelnosti výsledků; proto jsme v několika útvarech vyvinuli a otestovali návody na zkvalitňování vizualizace dat, uživatelské testování analytických výstupů, a efektivní tvorbu zpráv.

S ohledem na rozvojové potřeby signalizované v šetření jsme do průvodce (výsledek V7) doplnili i návody a rozcestníky k tématům, které nebyly přímo tématem intervencí v zapojených útvarech: moderní postupy práce s daty; vyhledání veřejných dat; a rešerše a syntéza literatury.

Některé poznatky také následně vstoupily jako podklad do přípravy a realizace projektu Technical Support Instrument Evidence-Informed Policy Making in a Post-Pandemic Europe, kterého se Česká republika účastní.

Reflexe a poznatky využitelné pro další zjišťování

Ze zkušenosti s mapováním analytických kapacit pomocí realizovaného dotazníkového šetření lze vyvodit několik poznámek, využitelných při případných dalších šetřeních podobného typu.

- Lze zvažovat, zde by nebylo vhodné **realizovat zvláště mapování analytiků a mapování práce s poznatky**, resp. kapacit relevantních pro evidence-informed rozhodování. Vycházíme z toho, že na jedné straně se analytici často sebeidentifikují, přitom ale nejsou “administrativně” identifikováni zvenčí např. oborem služby; na druhé straně kapacity, dovednosti a aktivity v oblasti práce s poznatky jsou potřeba v mnoha “neanalytických” týmech a potenciálně by měly alespoň v základu být v dovednostní výbavě velké části státních zaměstnanců.
- V obou případech by bylo vhodné **oslovit široké spektrum útvarů** a umožnit jim jednoduchou diagnostickou otázkou se z šetření vyřadit, pokud se na ně daná tematika opravdu nevztahuje. Toto už při návrhu našeho šetření navrhovali experti Ministerstva vnitra; s doporučením jsme souhlasili, ale jako externí subjekt bez přímého zadání od státu jsme nebyli schopni bezproblémově oslovit de facto celou (centrální) státní správu.
- V ideálním případě by bylo vhodné šetření realizovat **na úrovni jednotlivců**, příp. s modifikací pro vedoucí zaměstnance.
- K identifikaci analytiků, resp. analytických útvarů lze zvažovat využití **některého z rozsáhlých jazykových modelů** s využitím dat o organizační struktuře a organizačních řádech, nejspíše v kombinaci klasifikačních metod tzv. s učitelem.
- V případě, že takové šetření bude prováděno v budoucnosti, je třeba zajistit, aby bylo patrné, **s jakým cílem se provádí** a jaké rozhodnutí kdo udělá díky nově vzniklým datům. Někteří respondenti vyjádřili pocit přehlcení podobnými šetřeními, aniž by jim bylo jasné, jaký přínos bude mít čas, který vloží do poskytnutí odpovědi.

Diagnostická fáze spolupráce s týmy

Od poloviny roku 2021 do začátku roku 2022 jsme ve všech zapojených týmech realizovali tzv. Diagnostickou fázi spolupráce. V této části zprávu popisujeme především praktické a metodologické provedení této fáze a zachycujeme reflexi z této zkušenosti zejména s využitím komparativní perspektivy na všech šest zapojených týmů.

Hlavní substantivní poznatky z diagnostiky jednotlivých týmů jsou zachyceny v jednotlivých případových studiích a dále odraženy v sekcích webu věnovaných tzv. vzkazům pro týmy o práci s poznatky a doporučením pro systémovou změnu.

Zapojené útvary

Na začátku projektu se v návaznosti na poskytnuté Letters of Intent, popř. jako aplikační garant zapojilo 5 útvarů:

- Sekce vzdělávání a mládeže, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) - aplikační garant
- Oddělení výzkumu a evaluací Agentury pro sociální začleňování (MMR)
- Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci, Ministerstvo pro místní rozvoj
- Oddělení strategie S3, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)
- Oddělení rovnosti žen a mužů (ESF), Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)
- Analytické oddělení, Technologická agentura ČR (TA ČR)

Na jaře 2022 se do projektu připojilo i Analytické oddělení Technologické agentury ČR (TA ČR).

Tyto útvary tvoří relativně rozmanitou skupinu útvarů jak z pohledu jejich aktivit a složení, tak s pohledu role, kterou hrají ve své organizaci a ve vztahu k práci s poznatky a k tvorbě veřejných politik. U všech platí, že se do projektu zapojily s ambicí zlepšovat své interní kapacity v oblasti analytické práce.

Sekce vzdělávání a mládeže na MŠMT byl nejdříveji zapojený útvar v projektu PANK. Na rozdíl od ostatních organizací se zde zpočátku zapojila celá sekce. Ta zahrnovala dva odbory zaměřené na tvorbu a koordinaci veřejných politik, resp. strategií, se silným prvkem práce s poznatky, včetně de facto vlastního výzkumu. Zároveň tato sekce ale zahrnovala implementační odbory zaměřené na řízení části vzdělávací soustavy; navíc strategicko-koncepční odbory samy obsahovaly implementační útvary zaměřené např. na tvorbu a řízení dotačních programů. V průběhu řešení projektu navíc došlo ke dvěma zásadním změnám: zaprvé proběhla organizační změna, kdy se část pro projekt relevantních útvarů přesunula mezi odbory; zadruhé v sekci vznikl záměr připravit a realizovat tzv. systémový projekt, jehož cílem de facto bylo založit resortní analytických útvar, postavený mimo tuto sekci ale personálně postavený zčásti na jejich kapacitách.

Oddělení výzkumu a evaluací Agentury pro sociální začleňování na MMR je skutečně analytickým a výzkumným útvarem saturujícím znalostní potřeby politik sociálního začleňování na centrální a zčásti i lokální úrovni. Funguje jako výzkumný servis pro samosprávy spolupracující s Agenturou a na úrovni státu také buduje znalosti o problematice sociálního vyloučení.

Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci realizuje evaluace intervencí financovaných z EU (dříve ESIF) fondů na celonárodní úrovni a koordinuje systém evaluací

zabezpečovaných pro jednotlivé operační programy evaluačními jednotkami zřízenými na příslušných ministerstvech. Je tedy útvar, který primárně dodává poznatky (“knowledge delivery”) pro strategické rozhodování o EU fondech na národní úrovni; zčásti také dodává poznatky pro operativní a procesní řízení celého systému EU fondů, pro něž Národní orgán pro koordinaci stanovuje rámcová procesní pravidla a např. poskytuje informační systém.

Oddělení strategie S3 je gestorem Výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci (strategie RIS3). Oddělení S3 vykonává administrativní, analytické a komunikační funkce v souvislosti s implementací strategie RIS3. Je tedy kombinací funkce strategické, operační (koordinuje a komunikuje s velkým množstvím aktérů zapojených do realizace strategie) a znalostní (vytváří, komunikuje a často samo využívá poznatky potřebné především pro definování, aktualizaci a monitoring strategie, a část poznatků také dodává dalším aktérům v prostředí např. formou datové části webu, tzv. RIS3 portálu).

Oddělení rovnosti žen a mužů je oddělení zaměřené primárně na realizaci politik, konkrétně administraci výzev Evropského sociálního fondu zaměřených na rovnost žen a mužů na trhu práce. Dominantní aktivitou oddělení je administrace dotačních výzev, výběr projektů a administrace podpořených projektů, ale v době zapojení do projektu tým se začátkem nového programového období připravoval několik nových výzev (dotačních nástrojů), což vyžadovalo relativně velké množství práce s poznatky, která vstupovala do strategických rozhodnutí o zaměření a nastavení připravovaných výzev.

Analytické oddělení TA ČR je primárně zaměřené na práci s daty v kontextu chodu agentury jako organizace rozdělující prostředky na výzkum, vývoj a inovace. Poskytuje tedy znalostní vstupy do strategického i operativního řízení; kromě toho oddělení produkuje rozsáhlou analýzu inovačního prostředí INKA.

Postup spolupráce a využití metody

Na začátku spolupráce jsme pro diagnostickou fázi spolupráci navrhli jednotný postup pro všechny týmy s následujícími kroky:

1. Vstupní konzultace s vedením útvaru, popř. vedením příslušného odboru
2. Vstupní workshop za účasti všech členů týmu či alespoň části týmu
3. Hlubkové polostrukturované rozhovory s členy týmů
4. Hlubkové polostrukturované rozhovory s příjemci výstupů, partnery
5. Hlubkové polostrukturované rozhovory s vedením útvaru, popř. vyšším vedením
6. Pozorování a zúčastněné pozorování práce týmu
7. Desk research

8. Sumarizace pro vedení
9. Druhý workshop - návrh intervencí

(navazuje intervenční fáze)

Každý zapojený útvar měl v řešitelském týmu jednoho zodpovědného výzkumníka, který byl hlavní kontaktní osobou pro daný tým útvar, vedl a koordinoval práci a do práce na diagnostické i navazující intervenční fázi podle potřeby zapojoval další členy řešitelského týmu, popř. experty mimo řešitelský tým. Hlavní řešitel a společné interní workshopy celého výzkumného týmu zajišťovaly konzistenci postupu napříč útvaru a vzájemné učení se mezi výzkumníky zajišťujícími spolupráci s jednotlivými útvary. Do analýzy primárních dat z rozhovorů poté vstupovali všichni.

Vstupní facilitovaný workshop slouží pro navázání spolupráce, především úvodní porozumění agendám útvaru a vstupní identifikaci postojů a ambicí členů týmu ve vztahu k rozvoji týmu. Kromě jiného se snaží o elicitaci kolektivního porozumění účelu útvaru a jeho silných a slabých stránek.

Polostrukturované hloubkové rozhovory s členy zapojeného útvaru slouží především pro porozumění fungování útvaru z pohledu jeho různých členů a také k vyhodnocení jejich dovedností a kapacit ve vztahu k využívání poznatků.

Polostrukturovaný hloubkový **rozhovor s vedoucím útvaru** slouží pro doplnění manažerské perspektivy a hlubší reflexi specifických aspektů práce útvaru, především role a účelu útvaru v dané organizaci a jeho řízení.

Rozhovory s uživateli výstupů útvaru, popř. dalšími relevantními stakeholdery slouží především pro vyhodnocení vztahu útvaru s uživateli jeho výstupů, konkrétněji k zhodnocení využití a využitelnosti výstupů útvaru.

Pozorování práce týmu je zacíleno na klíčové a analyticky intenzivní agendy útvaru, popř. agendy identifikované v předchozích fázích diagnostické práce jako potenciální priority pro rozvojové intervence. Slouží pro získání bezprostředního porozumění těmto dějům a aktivitám a také doplňuje poznání o způsobech práce a dynamice fungování útvaru, které by byly jinými postupy jen těžko získatelné.

Analýza dokumentů a výstupů útvaru slouží ke zhodnocení samotné analytické práce útvaru skrze jeho produkty. Zaměřuje se na využití zdrojů a metod, ale také na kvalitu výstupů z hlediska jejich formy a využitelnosti.

Práce s každým se zapojených útvarů následovala podobný scénář a postup odpovídal pořadí metod uvedených výše. Informace z **dříve proběhlých výzkumných aktivit vstupovaly do těch následujících**; v některých případech tak např. hloubkové rozhovory s vedoucími útvarů sloužily i jako příležitost pro reflexi a validaci průběžných zjištění z předchozích fází spolupráce.

Stejně tak do rozhovoru s vedoucími útvarů vstupovaly **poznatky z dotazníkového šetření analytických kapacit**, díky kterému jsme mohli charakteristiku daného útvaru získanou z odpovědí daného vedoucího srovnat s celkovým souborem analytických útvarů zahrnutých v šetření.

Nejbohatším zdrojem informací o práci útvarů byly rozhovory s jejich pracovníky, které poskytly popisnou základnu o práci a agendách útvaru a také prvotní hypotézy o silných stránkách a prioritních oblastech rozvoje. Přepisy těchto rozhovorů tedy posloužily jako podklad pro obsahovou analýzu provedenou dvěma výzkumníky, z nichž jeden nebyl zapojen do práce s týmem a sběru dat. Jako základní obsahová struktura pro tematickou analýzu sloužil výše popsáný analytický rámec práce s poznatky, shlukováním poznatků pak byly identifikovány konkrétní relevantní oblasti práce útvaru. Výsledek tohoto postupu potom poskytl základ pro zpřesnění scénáře, tj. zacílení otázek v rozhovoru s vedoucím útvaru a s uživateli jeho výstupů.

Kvůli dobíhající pandemii Covid-19 všechny vstupní workshopy a část rozhovorů proběhly online v prostředí Google Meet nebo Microsoft Teams s využitím online tabulí Jamboard pro workshopy.

Diagnostická fáze probíhala u části útvarů paralelně (MPO, MPSV, MMR-ASZ), u části o něco později (MŠMT, TA ČR, MMR-NOK). Proto bylo zčásti možné postupy (scénáře, komunikace, formu dílčích výstupů) diagnostické fáze u některých útvarů adaptovat na základě zkušeností s útvaru, u nichž některé kroky diagnostické fáze již proběhly. Za tímto účelem probíhaly ve výzkumném týmu interní workshopy zaměřené na sdílení poznatků z práce s jednotlivými útvaru; proto se také výzkumníci účastnili analýzy kvalitativních dat z rozhovorů z útvarů, u kterých se neúčastnili terénního výzkumu.

Odlišné postupy pro jednotlivé útvary

Postup se mírně lišil u tří ze zapojených útvarů.

U odd. rovnosti žen a mužů na MPSV diagnostická fáze navazovala na již probíhající dílčí intervence, které si útvar od vznikajícího řešitelského týmu řekl v návaznosti na úvodní komunikaci při přípravě projektové žádosti a které probíhaly v době, kdy diagnostická fáze ještě nebyla v běhu.

V sekci vzdělávání na MŠMT jsme realizovali úvodní workshop a rozhovory se širokou skupinou jednotlivců napříč sekcí, pozdější fáze spolupráce již ale probíhaly se zaměřením na konkrétní útvary v rámci sekce a na konkrétní potřeby a úkoly, zejména ve vztahu k řízení projektů v programu TA ČR BETA a přípravy a realizace projektu zaměřeného na založení resortního analytického útvaru.

U analytického oddělení TA ČR jsme namísto vstupního workshopu realizovali širší vstupní konzultaci s vedením organizace za přítomnosti vedení analytického oddělení. Druhý workshop pak vzhledem k velikosti oddělení neproběhl, naopak jsme poznatky z diagnostické fáze opět konzultovali s vedením organizace. Tyto diagnostické poznatky se vztahovaly k roli a fungování analytického oddělení; protože jsme ale v průběhu rozhovorů s širokou skupinou partnerů a interních klientů analytického oddělení získali řadu poznatků o fungování práce s poznatky napříč organizací jako celkem, pro vedení TA ČR jsme následně vypracovali ještě shrnutí těchto poznatků vztažené ke strategickému řízení klíčových procesů TA ČR (tedy přípravě a realizaci programů a soutěží aplikovaného výzkumu).

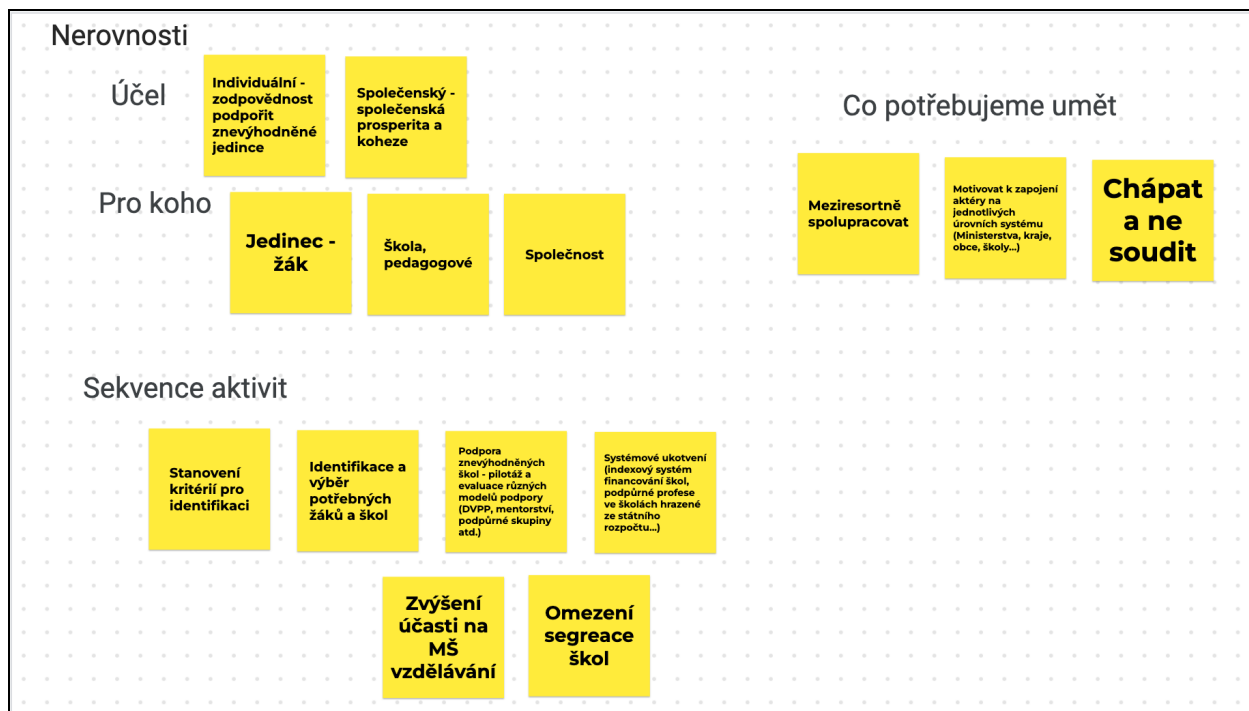
Vstupní workshopy

S každým týmem proběhl vstupní facilitovaný workshop. Cílem workshopu bylo provést základní zmapování aktivit útvaru a identifikovat potřeby týmu z pohledu jeho jednotlivých členů. Zároveň workshop sloužil jako prostor pro první navázání spolupráce mezi řešitelským týmem a členy útvarů.

I proto členové zapojeného útvaru a jeho vedoucí před workshopem obdrželi krátký brief vysvětlující cíle projektu a workshopu. Základní strukturu workshopu jsme před jeho konáním také konzultovali s vedoucím útvaru. Pro samotné vedení workshopu měl řešitelský tým připravený scénář s potřebnými kroky, informacemi, nástroji (např. odkazy na online tabulec) a pokyny. Struktura workshopů byla upravená pro potřeby daného útvaru, např. s ohledem na členitost jeho agent a aktivity jednotlivých členů týmu.

Interaktivní části workshopy využívaly online nástroje Jamboard s předpřipravenými tabulemi a doprovodnými postupy a instrukcemi pro generování informací a podnětů z týmu, jejich syntézu a diskusi nad nimi.

První interaktivní aktivita se zaměřovala na popis a vstupní analýzu hlavních aktivit - zde jako příklad list pro jednu dílčí aktivitu jednoho ze zapojených útvarů přímo na workshopu



Obrázek 6: příklad bezprostředního výstupu první aktivity workshopu

Druhá aktivita se týkala potřeb rozvoje v oblasti práce s poznatky – zde příklad z jedné oblasti práce jednoho ze zapojených týmů – jako strukturu pro elicitaci podnětů využívá schéma zobrazené výše.

Role a řízení analytického týmu	Přístup k poznatkům a práce s nimi	Analytické postupy a metody	Využitelnost výstupů
<p>Dlouhodobý záměr a strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Častější porady a jednání a hlavně spolupráce s gestory jednotlivých opatření a jejich nadřazenými (platí hlavně u DZ ČR, ale taky pro implementaci S2030+) zlepšení komunikace a spolupráce gestorů a zapojených ve věci naplňování klíčových aktivit a opatření 	<ul style="list-style-type: none"> Lepší přístup k datům ČŠI Lepší přístup k datům NPI Lepší přístup k datům MŠMT (větší koordinace mezi analytiky a správci dat) Metodický popis dat - větší možnost práce s daty více lidmi. Získání dat MPSV především v oblasti trhu práce a socioekonomickým nerovnostem. VYTVORIT: Databáze / knihovna analýz a dat MŠMT Využití výzkumů, resp. jejich výstupů např. rezorty a dalších, a to za účelem zajištění efektivity (ve smyslu nerealizujeme výzkum, kterému se již někdo věnoval) - což je v tuto chvíli omezeno nedostatečným sdílením 	<ul style="list-style-type: none"> Vzdělávat se v základních metodách analýz dat: regresní analýza, korelace apod. 	<ul style="list-style-type: none"> Zdokonalování se ve vizualizaci a zpracování dat Zdokonalování se komunikaci výstupů - jak a co prezentovat, stručně a výstižně nadřazeným a relevantním aktérům. Získat vždy jasné zadání od zadavatele - aby výsledky byly využitelné, co nejvíce v budoucnu. Kromě srozumitelných výstupů navrhovat řešení (pro kterým aktéři volají při prezentaci výsledků)

Obrázek 7: příklad bezprostředního výstupu druhé aktivity workshopu

Hlubkové polostrukturované rozhovory

Rozhovory probíhaly se čtyřmi skupinami respondentů. Zprv se členy samotného zapojeného útvaru. Zadruhé s příjemci výstupů oddělení, ať už vně nebo uvnitř organizace. Poznatky z těchto rozhovorů následně vstupovaly do závěrečného rozhovoru s vedoucí(m) zapojeného útvaru, popř. i s vyšším stupněm vedení (ředitelem či ředitelkou příslušného odboru).

Zapojený útvar	členové týmu	management	příjemci výstupů / zákazníci	další partneři	celkem
MMR-ASZ	6	4	4	1	15
MPO	6	2	4	0	12
MMR-NOK	4	2	2	2	10
TAČR	3	4	9	2	18
MŠMT	6	5	0	6	17
MPSV	6	3	0	0	9
celkem	31	20	19	11	81

Tabulka 1: Rozhovory v diagnostické fázi projektu podle zapojeného útvaru a typu respondenta

Celkem jsme realizovali 81 hlubkových polostrukturovaných rozhovorů, z toho před polovinu se samotnými útvary a jejich vedením.

Rozložení rozhovorů mezi různé skupiny respondentů do značné míry odpovídá zaměření diagnostiky a částečně roli daného útvaru. Např. vysoké zastoupení příjemců výstupů zapojeného útvaru na TA ČR reflektuje roli analytického oddělení jako centrální datové jednotky, která poskytuje výstupy velkému počtu interních útvarů TA ČR. Na MŠMT jsme se kvůli šíři zapojeného útvaru zaměřili na vedení jednotlivých dílčích útvarů (které jsou často také partnery či uživateli analytických výstupů jiných útvarů v sekci) a také na externí partnery (ČŠI a ÚSTR). V případě MMR-NOK nízký počet příjemců výstupů odráží špatnou dosažitelnost těchto aktérů spíše než skutečnou dynamiku dané instituce.

Každý rozhovor trval mezi 45 a 90 minutami a odehrával se podle předem připraveného scénáře. Scénář následoval analytický rámec PANK (viz výše), který byl scénářem operacionalizován do úrovně otázek na individuální chování, postoje a vnímání situace (viz typový scénář v příloze). V každém týmu byly scénáře adaptovány s důrazem na témata identifikovaná v úvodních workshopech; scénáře rozhovorů s příjemci výstupů útvaru pak byly často tvořeny na míru podle typu respondenta – uživatele a výstupu.

Rozhovory s vedoucími týmů, popř. jejich nadřízenými na úrovni ředitelů, byly svou formou rozmanitější, strukturované podle identifikovaných silných a slabých míst, trvaly déle (cca 1-2 hodiny) a jejich část sloužila již k plánování další fáze spolupráce.

Na základě dohody s členy a vedoucími útvarů jsme také realizovali rozhovory s uživateli výstupů daných útvarů, s cílem získat externí pohled na práci daného útvaru, především co se týče využitelnosti výstupů zapojeného útvaru. Zde jsme vycházeli ze standardního scénáře, který jsme ale výrazně adaptovali podle kontextu, především vztahu respondenta k útvaru, typu výstupu, který útvar danému respondentovi dodává a tématu spolupráce.

Rozhovory byly nahrávány a zároveň zapisovány druhým přítomným výzkumníkem, přepis poté doplněn podle nahrávky. Rozhovory jsme následně analyzovali se zapojením vždy dvou výzkumníků, kteří rozhovor nevedli. Prostřednictvím tematické analýzy přepisu jsme identifikovali silné a slabé stránky práce zapojených týmů a jejich potřeby z pohledu jejich členů i z pohledu konfrontace se schématem kapacit pro práci s poznatky. Tyto dílčí závěry jsme strukturovali do kategorií podle koncepčního rámce PANK pro práci s poznatky.

Pozorování a zúčastněné pozorování práce útvarů

U části útvarů jsme realizovali také pozorování či zúčastněné pozorování. To se typicky zaměřovalo na situace, které ukazovaly vnitřní fungování týmu v rutinních nebo specifických situacích, popř. jeho interakce navenek. Mezi pozorovanými situacemi byly např. následující:

- Porady oddělení (MPO, MMR-NOK, MPSV)
- Pracovní schůzky minitýmu oddělení zaměřené na specifický úkol (příprava výzvy - MPSV)
- Kontrolní den v procesu řízení veřejných zakázek na dodávky evaluací, resp. zakázek aplikovaného výzkumu (MŠMT, MMR-NOK)
- Platformy pro řízení strategie se zapojením externích stakeholderů (MPO)
- Spolupráce členů týmu na mezinárodním projektu zaměřeném na podporu řízení strategie (MPO)
- Interní prezentace výzkumu v rámci organizace (MMR-ASZ)

V několika případech šlo o zúčastněné pozorování, např.

- hlavní řešitel připravil a vedl interní pracovní skupinu s cílem identifikovat a sladit očekávání a potřeby stakeholderů napříč ministerstvem ohledně vznikajícího resortního analytického útvaru (MŠMT)
- členka řešitelského týmu pozorovala pracovní tým jednoho ze zapojených útvarů a následně poskytovala zpětnou vazbu jeho vedoucí s cílem pomoci zlepšit efektivitu

společné tvůrčí práce a práce s poznatky mezi členy týmu při řešení tematického zaměření vznikající dotační výzvy.

Zde je patrné, že v některých případech využití metod akčního výzkumu již v diagnostické fázi spolupráce mělo potenciál proměňovat situaci v zapojených týmech. Samotný vstup výzkumníků z řešitelského týmu tedy způsoboval změny v zapojených týmech, a to v některých případech i pokud nešlo o zúčastněné pozorování. Proto mezi diagnostickou a intervenční fází projektu nebyla ostrá dělící linie. Dílčí zjišťování řešitelského týmu často vedlo k úvahám členů zapojených týmů o možnostech změny způsobů práce. Samotný fakt, že velká část členů zapojených útvarů věnovala čas reflexi své práce – byť i jen formou účasti na rozhovoru nebo workshopu – byl v některých případech spouštěčem pro širší skupinovou reflexi v celém útvaru. To v některých případech vedlo k dílčím změnám v práci týmu už v diagnostické fázi projektu, aniž by potřeba těchto změn byla formálně komunikována jako závěr z diagnostické fáze nebo součást navrhovaných intervencí. Například v jednom zapojeném týmu vedoucí rozhodl o zavedení častějších týmových porad; v jiném případě diagnostická fáze spustila proces diskuse na úrovni vedení této části organizace o rolích a vzájemných interakcích jednotlivých dílčích útvarů, což umožnilo otevřít k řešení některé dlouhodobě tacitně identifikované dysfunkce.

Analýza výstupů zapojených útvarů

Dalším vstupem do diagnostického zhodnocení práce s poznatky v zapojených týmech byla analýza veřejných i neveřejných výstupů jednotlivých útvarů. Cílem bylo především zhodnotit využívání zdrojů dat a poznatků; způsob, kvalitu a transparentnost využití výzkumných a analytických metod; a kvalitu výstupů z hlediska jejich využitelnosti.

Mezi typické analyzované výstupy patřily následující:

- Výzkumné zprávy
- Monitorovací a výroční zprávy
- Prezentace pro partnery a adresáty výstupů
- Webové a datové výstupu (weby, dashboardy)
- Evaluační zprávy
- Výstupy externě zadávaných analýz

Sekundárně tento postup sloužil k doplnění celkového porozumění řešitelského týmu o agendách zapojených útvarů a pomáhal směřovat mj. rozhovory s příjemci výstupů a dalšími partnery. Zásobník analyzovaných dokumentů a v nich identifikovaných dílčích poznatků pak sloužil i jako podklad pro design intervencí tak, aby se členové týmů učili na základě vlastní práce.

Syntéza poznatků: druhý workshop, návrh intervencí a shrnutí pro vedení týmů

Poznanky z jednotlivých využitých výzkumných postupů jsme pro každý tým syntetizovali do jednotného soupisu identifikují silné stránky, potenciály pro zlepšení a navrhované intervence. Tento souhrn byl základem pro druhý workshop, kterým se v každém týmu uzavřela diagnostická fáze a jeho hlavním účelem bylo dosáhnout mezi členy zapojeného týmu a řešitelského týmu shody na směru připravovaných intervencí.

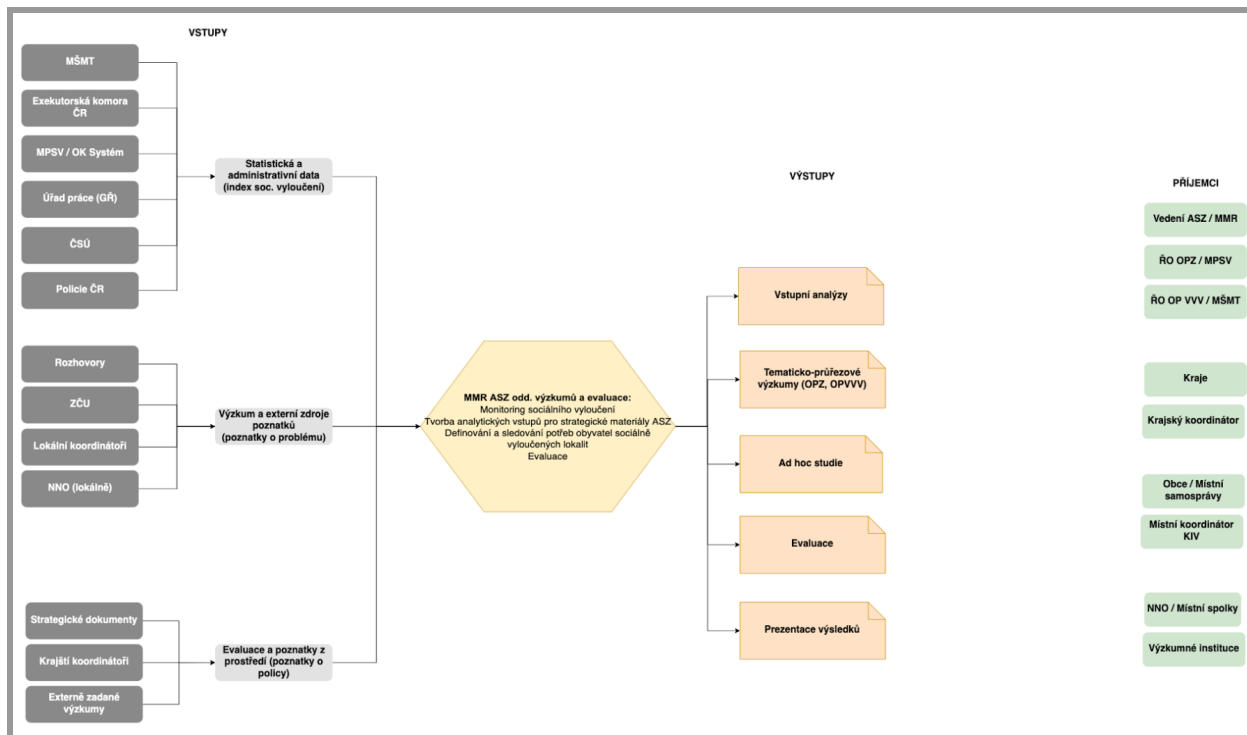
Druhému workshopu předcházela schůzka s vedením každého z útvarů, kde byla příležitost detailně prodiskutovat a validovat poznanky z diagnostické fáze a zaměřit obsah workshopu na relevantní navrhované intervence.

Při zacilování navrhovaných intervencí bylo třeba vyvažovat několik faktorů

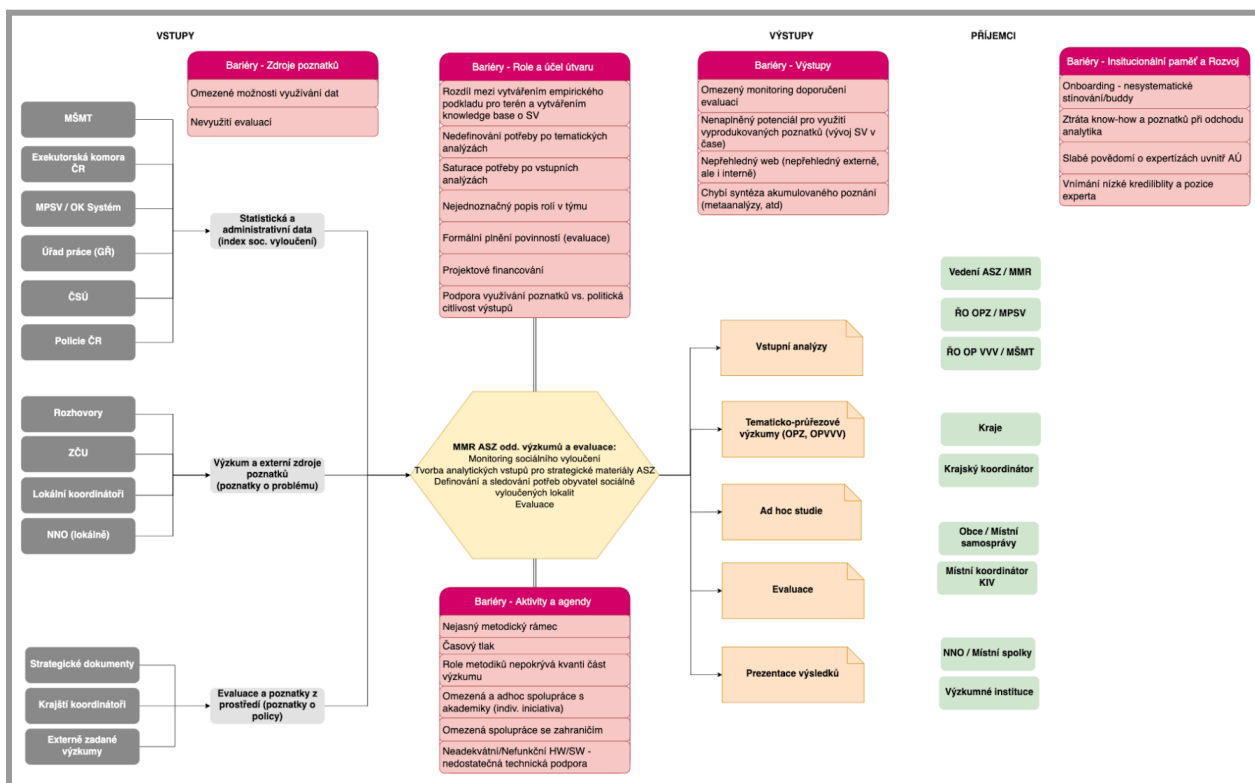
- Proveditelnost dané intervence
- Schopnost navázat intervenci na nějakou existující nebo nadcházející aktivitu nebo úkol: vzhledem ke kapacitám útvarů bylo potřeba cílit intervence tak, aby bylo možné je provést na příkladu existující aktivity - nová aktivita zaměřená čistě na budování kapacit v nějaké oblasti pro týmy působilo jako kapacitní luxus a někdy samoučelně
- Identifikovaná potřeba versus vnímaná potřeba: bylo patrné, že pokud členové útvaru nevidí potřebu rozvoje v nějaké oblasti, bude relativně těžké realizovat v dané oblasti funkční intervenci - úspěšnost snah o změnu pochopitelně závisí na souhlasu a motivaci členů útvaru

V tomto kontextu se ukázalo, že i pro vedoucí útvarů bylo relativně těžké některé identifikované potřeby uchopit, pokud byly komunikovány pouze jako deficity v jednotlivých kategoriích matice analytických kapacit podle koncepčního rámce PANK. Jako vhodnější se v některých situacích ukázalo navázat identifikované bariéry a potenciály rozvoje ve vazbě (1) na klíčový proces daného útvaru nebo (2) ve vztahu k mapě služeb, které daný útvar poskytuje někomu dalšímu.

To nejen ukotvit identifikované potřeby ke skutečným aktivitám a částem účelu útvaru. V některých případech tím vedoucí útvarů získali nový pohled na souhrn aktivit svého útvaru. Obrázky níže ukazují příklady takového zobrazení aktivit jednoho z útvarů ve formě klíčového procesu a následně ve formě "služeb" poskytovaných útvaru. Tyto způsoby prezentace diagnostické fáze projekty vznikly až sekundárně pro usnadnění komunikace s vedením útvarů a nevycházejí proto z odborné literatury, v některých případech se ale ukázalo jako vhodné.



Obrázek 8: náčrt hlavních procesů jednoho ze zapojených útvarů



Obrázek 9: náčrt hlavních procesů jednoho ze zapojených útvarů s identifikací bariér

Funkce ASZ

Tato tabulka znázorňuje různé funkce, které plní ASZ (řádky) a propojuje je s analytickými činnostmi (sloupce). Cílem je identifikovat konkrétní aktivity, které bychom posléze prioritizovali během intervenční fázi.

Analytické činnosti (sloupce): Funkce (řádky):	Vstupy <i>(Přístup k poznatkům a práce s nimi)</i>	Činnosti <i>(Analytické postupy a metody)</i>	Uživatelé <i>(Využitelnost výstupů)</i>	Výsledek <i>(Využitelnost výstupů)</i>
Definování a sledování potřeb obyvatel sociálně vyloučených lokalit				
Monitoring sociálního vyloučení				
Tvorba analytických vstupů pro strategické materiály ASZ				
Evaluace				
Další?				

Obrázek 9: náčrt hlavních funkcí / služeb poskytovaných jedním ze zapojených útvarů

Zjištění: společné rysy práce s poznatky v zapojených týmech

Konkrétní diagnostická zjištění a jejich převedení do realizovaných intervencí jsou zachyceny spolu s kontextem spolupráce s jednotlivými útvary v případových studiích zveřejněných na webu projektu PANK.cz. (Viz níže vysvětlení rozhodnutí o webové formě výsledků V6 a V7). Zde proto identifikujeme některé syntetické závěry z diagnostické fáze a často se vyskytující rozvojové potřeby v oblasti práce s poznatky.

Některé zapojené útvary v mnohém mohou sloužit jako příklady dobré praxe ve specifických oblastech a již dnes mohou sloužit jako centra excelence a potenciální zdroje expertizy při rozvoji kapacit napříč státní správou. Příkladem je Evaluační jednotka NOK v oblasti evaluací veřejných politik, Oddělení výzkumu a evaluací na ASZ/MMR jako výzkumná jednotka zaměřená na terénní kvalitativní a etnografický výzkum, navíc v nadresortním tématu; a části zapojené sekce MŠMT v oblasti tvorby kvantitativních analytických a evaluačních nástrojů pro tvorbu politik.

Diagnostická fáze projektu přinesla cenné poznatky ukazující na některé systémové bariéry a mezery v oblasti práce s poznatky. Tyto systémové bariéry spolu s doporučeními blíže zachycujeme jako součást výsledku V7 na webu PANK.cz, zde zmiňujeme některé z nich:

- Mezi méně technicky a metodologicky orientovanými pracovníky často chybí i relativně základní dovednosti při práci s daty i při využívání a vyhodnocování zdrojů poznatků (akademického výzkumu, šedé literatury apod.)
- Podobně chybí orientace – a nástroje a zdroje, které by orientaci umožnily – ve zdrojích dat
- Slabým místem je i správa a sdílení, resp. možnost analytického využití (především administrativních) dat na úrovni resortů i státní správy jako celku
- Napříč státní správou nejsou ustavené mechanismy a kanály zapojování externí expertizy; zapojování výzkumníků a akademického sektoru často probíhá ad hoc na bázi osobních kontaktů
- Hierarchie a funkční specializace brání propojování věcných, poznatkových a operačních útvarů
- Tvorby politik a veřejně politických nástrojů a opatření není identifikována jako základní proces a funkce veřejné správy (dílčí výjimkou je strategická práce, postupy a nástroje z této oblasti ale nedosahují k lidem, kteří tvorbu politik de facto zastávají, což byl např. případ dotačních výzev v zapojeném útvaru na MPSV)

Na úrovni týmů také byly patrné některé opakující se rozvojové potenciály:

- Chybí obecné dovednosti a zavedené postupy (ale i nástroje, motivace a částečně příležitosti) ve správě znalostí, správě dat, sdílení poznatků
- Mezi aktéry je patrná potřeba, ale i chuť zlepšovat komunikaci výsledků (psané výstupy, prezentace, vizualizace dat, ale čím dál častěji i webové prezentace a dashboardy)
- Bariérou pro efektivní práci s poznatků a jejich využívání je i nestálá úroveň některých obecně aplikovatelných týmových procesů a postupů, jako je správa znalostí a informací, řízení spolupráce a skupinové tvůrčí práce, sdílení informací a využívání a předávání nekodifikovaných znalostí

V těchto oblastech ale lze identifikovat dobré praxe a způsoby zlepšení, což se v některých případech podařilo v intervenční části projektu a je zachyceno v návodech, které jsou součástí výstupu V7.

Aplikace a využití poznatků z diagnostické fáze

Hlavní využití poznatků s diagnostické fáze probíhalo v další fázi projektu, tj. analýzy stavu jednotlivých útvarů ve vztahu k analytické práci posloužily jako základ pro navržení a zacílení jednotlivých rozvojových intervencí. Kromě toho diagnostická fáze pomohla k identifikaci některých průřezových faktorů týkajících se práce s poznatků, které následně posloužily jako

podklad pro systémová doporučení i vzkazy pro útvary pracující s poznatky (součást výsledku V7).

V některých případech ale došlo k přímému využití poznatků z diagnostické fáze buď v rámci týmů samotných, nebo v širším prostředí.

V jednom ze zapojených týmů na základě diagnostických poznatků zlepšili procesy vzájemného informování a zavedli průvodce pro nástup nového člena týmu. Ve dvou zapojených útvarech a jejich institucích diagnostické zprávy zafungovaly jako podklad pro širší diskusi o rolích jednotlivých útvarů a fungování organizace.

Mimo zapojené týmy se pak poznatky z diagnostické fáze propsaly do designu pilotního vzdělávacího programu pro analytiku, kde hlavní řešitel působil jako jeden z lektorů a tvůrců sylabu.

Reflexe a poučení z diagnostické fáze spolupráce

V širším smyslu diagnostická fáze ukázala použitelnost zvoleného koncepčního rámce pro diagnostiku kapacit pro práce s poznatky. Jeho základním předpokladem je, že práce s poznatky je součástí mnoha procesů i v “neanalytických” útvarech a že má smysl tyto kapacit analyzovat s ohledem na práci celých týmů a na celý komplex práce s poznatky od řízení kolektivu po podporu využití konkrétních výstupů.

Ukázalo se, že rámec takto funguje jako heuristické schéma pro výzkumný tým a ve většině případů i pro zapojené útvary. Pro komunikaci diagnostických poznatků pak v některých případech bylo potřeba zapojit i jiné heuristiky, např. navázání identifikovaných rozvojových potenciálů na klíčové procesy nebo funkce zapojených útvarů. Pro potřeby porozumění práce zapojených útvarů pak výzkumný potřeboval kromě pohledu přes diagnostický rámec práce poznatky zapojit i optiku identifikace klíčových aktivit a agend.

Nad rámec samotné diagnostické a informační hodnoty výsledku této fáze se ukázala hodnota externí facilitace některých procesů v týmech, stejně jako to, že diagnostická fáze poskytla zapojeným útvarům prostor pro reflexi své práce a její nahlédnutí přes prisma nové perspektivy práce s poznatky, a v některých případech také možnost identifikovat některé problémy ve fungování týmu obecně.

Z výzkumného pohledu se ukázala omezená možnost v praxi zapojených útvarů aplikovat robustní metodologii diagnostické fáze. Ta byla jednak limitovaná kapacitami členů útvarů, zároveň řešitelský tým musel vyvažovat paralelní potřebu navazovat s členy týmu pracovní kontakt a získávat si jejich důvěru. Délka přípravy a intenzita terénního výzkumu v zapojených

útvarech pak v některých případech mohly působit na členy útvarů demotivačně a mohly rozměňovat vnímaný účel spolupráce. Budování důvěry a pocitu smysluplnosti spolupráce naopak pomohly metody akčního výzkumu a pozorování a rozvolnění hranice mezi výzkumným a intervenčním módem práce, ale i některá explicitní sdělení v rámci diagnostického procesu (viz obr. 10)

Z hlediska celkové logiky projektu se zde ukázaly některé limitace způsobené tím, že šlo o projekt aplikovaného výzkumu iniciovaný řešiteli a motivace a zapojení útvarů ve státní správě se tedy typicky omezovalo na nižší a střední management; z toho důvodu zapojené útvary nedokázaly na projektové aktivity alokovat dostatek zdrojů a některé identifikovatelné oblasti k řešení v rámci intervencí se ukázaly jako mimo vnímaný záběr projektu. Tato omezení se silněji projevila v intervenční fázi projektu.

Po praktické rovině se ukázalo jako užitečné zapojení více týmů, ovšem poměr jednoho člena výzkumného týmu se zodpovědností za dva zapojené útvary se už v diagnostické fázi ukazoval jako příliš kapacitně napnutý.

The slide is titled "Principy spolupráce" (Principles of cooperation) and features a blue logo in the top left corner. It contains two columns of text presented in grey, rounded rectangular boxes with a folded bottom-right corner effect. The left column lists four principles: "Učíme se my i vy", "Vycházíme z vašich potřeb a ambicí", "Jsme průvodce, ukazujeme směr", and "Dáváme podněty, zpětnou vazbu, facilitujeme". The right column lists two principles: "Neznámujeme vás" and "Neprosazujeme konkrétní pojetí analytické práce, evidence atd.", followed by "Stojíme i o vaše dobré praxe a zkušenosti". At the bottom left, there is a small bar chart icon and a text box with the placeholder "Click to add text".

Principy spolupráce

- Učíme se my i vy
- Vycházíme z vašich potřeb a ambicí
- Jsme průvodce, ukazujeme směr
- Dáváme podněty, zpětnou vazbu, facilitujeme

- Neznámujeme vás
- Neprosazujeme konkrétní pojetí analytické práce, evidence atd.
- Stojíme i o vaše dobré praxe a zkušenosti

Click to add text

Obr. 10: Komunikace zaměřená na budování důvěry – příklad z workshopu



Obr. 11: příklad začlenění optiky agent a aktivit do diagnostické fáze – podklad pro workshop

Intervenční fáze spolupráce s týmy

Klíčovým výsledkem vycházejícím z intervenční fáze projektu je výsledek V7 (soubor doporučení), která je publikován na webu PANK.cz v provazbě s případovými studii (výsledek V6). Právě případové studie pak ukazují v kontextu jednotlivých zapojených týmů provazbu identifikace potřeb, realizovaných intervencí a jejich průběhu.

Výsledek V7 (soubor doporučení) je navíc oproti původnímu návrhu v projektové žádosti výrazně bohatší a detailnější. Obsahuje 4 části:

- **Průvodce prací s poznatky:** ten zahrnuje více než 20 návodů pro zlepšení práce s poznatky v klíčových oblastech, vycházejících ze zkušenosti s aplikací dané intervence v jednom nebo více týmech; návod ukazuje kroky vedoucí ke zlepšení v dané oblasti, reflektuje poučení z realizace intervencí a ukazuje, jak intervence a návod adaptovaly předchozí dobré praxe a odbornou literaturu. Každý návod obsahuje také odkazy na další literaturu a nástroje
- **Vzkazy / teze o práci s poznatky pro týmy** pracující s poznatky ve státní správě
- **Vzkazy / teze o práci s poznatky pro zodpovědné aktéry** na úrovni organizací státní správy, resp. gestory témat veřejné správy a evidence-informed rozhodování
- **Seznam inspirací, zdrojů a nástrojů** pro další využití

V této části proto nerekapitulujeme veškeré závěry identifikované v jednotlivých intervencích, ale především ukazujeme spektrum aplikovaných intervencí a zachycujeme postup (resp. jeho různé varianty), který jsme při aplikaci intervencí následovali.

Postup práce a metody

Spolupráce na každé intervencí sledoval následující postup:

Shoda nad potřebností a cílem intervence (typicky jako součást druhého workshopu)

Cílem bylo mít shodu napříč zapojeným útvarem i s řešitelským týmem o smyslu a potřebnosti intervence, počínaje řešeným problémem a jeho šíří, očekávanými výstupy a očekávanými změnami v praxi práce zapojeného útvaru.

Identifikace zapojených členů týmů

Snahou bylo zapojit do intervence relevantní pracovníky a také stanovit odpovědnosti za přípravu některých částí intervence, případně specifikaci a dotváření výstupů (např. interních nástrojů) a za aplikaci výsledku do praxe útvaru.

V některých případech byl takto identifikován pouze jeden člověk, který ale zodpovídal za potřebné zapojení dalších, někdy šlo o menší část týmu a v některých případech naopak byla zapojena širší skupina s následnými dílčími zodpovědnostmi za jednotlivé kroky.

Na straně řešitelského týmu byl za koordinaci intervencí každého útvaru zodpovědný člen výzkumného týmu, které dlouhodobě koordinoval spolupráci s daným útvarem. Do designu a realizace intervencí se ale vždy zapojil vedoucí řešitelského týmu, často i ostatní členové výzkumného týmu ve vazbě na svou specializaci, a v některých případech i externí experti.

Dílčí diagnostika problému a identifikace cílového stavu

Přes úvodní shodu na potřebnosti intervence často bylo potřeba přesněji definovat řešený problém nebo mezeru, zvolit vhodnou šíři záběru intervence a popsat stávající stav, který chceme zlepšovat. To se typicky dělo formou schůzek, zaznamenání v dokumentech nebo prostřednictvím spolupráce vizualizací např. stávajících postupů a procesů. Výzkumný tým PANK zde hrál roli facilitátora a tazatele a pomáhal problém strukturovat, analyzovat a vztáhnout k problematice práce s poznatky jako celkem i k dílčím potenciálně využitelným dobrým praxím, nástrojům a poznatkům z odborné literatury.

V některých případech se ukázalo, že problém i intervenci je třeba rozdělit na více částí (např. přípravu výzev na definici problému, variant řešení a návrh evaluačního design, nebo podporu využití výstupů na řešení kvality zpráv, správu a zpřístupňování výstupů a jejich propagaci).

Rešerše a návrh postupu realizace intervence

Zde byl hlavní úvodní vstup výzkumného týmu PANK. Pro potřeby zapojeného týmu jsme sepsali logiku intervence, od našeho porozumění problému a současné praxe po možné kroky k řešení, včetně inspirace v dobrých praxích šedé a odborné literatury. V některých případech jsme doplňovali i širší konceptuální porozumění při aplikaci týmu neznámých postupů nebo nástrojů. (Příkladem může být využití nástroje Learning Agenda pro identifikaci znalostních potřeb v rámci zakládání analytického útvaru na MŠMT.)

V některých případech naopak šlo především o cílené zvážení různých postupů, které zapojený tým již zvažoval a neměl dříve prostor se intervenci věnovat nebo ji dotáhnout do konce. V takovém případě tým PANK sehrával především roli tazatele a zdroje případných doplnění a následně "ozvučné desky" v dalších krocích intervence. Zde příkladem může být inventura analytických úkolů na TA ČR, kde tým o potřebě již delší dobu uvažoval, ale přítomnost týmu PANK mu umožnila zvážit varianty a pustit se do realizace.

Při návrhu intervence jako celku jsme coby výzkumný tým často pracovali s heuristikou podle modelu změny chování COM-B (Capability-Opportunity-Motivation) dle příslušné literatury (Michie et al., 2011; West & Michie, 2020). Díky tomu jsme byli schopni zvažovat různé dimenze změny chování a kromě schopností týmu se soustředit i na místa, kde tým může dosáhnout změny díky identifikaci nějaké příležitosti, popř. explicitně pracovat s motivací ke změně.

Následně odpovědná osoba na straně zapojeného útvaru v interakci s výzkumným týmem došla k finálnímu návrhu postupu pro danou intervenci.

Realizace konkrétních kroků - společný postup členů zapojeného útvaru a řešitelského týmu

Samotná realizace intervencí pak nabírala řadu různých forem a v mnohých případech jsme pro jednu intervenci využili více postupů. Mezi často využívané komponenty intervencí patřily následující, s příklady intervencí v závorce:

- Workshop zaměřený na uvědomění, konkretizaci a aplikaci principů a dobrých praxí (MPSV příprava dotační výzvy, MMR-ASZ vizualizace dat)
- Pilotáž postupu na vlastním týmu (MPO, využití Nominal Group Technique)
- Pozorování výzkumným týmem, zpětná vazba, vývoj zlepšení postupů (řízení společné práce týmu na MPSV)
- Reflexivní diskuse členů zapojeného útvaru moderovaná výzkumným týmem PANK (zefektivňování řízení evaluačních zakázek na MMR-NOK)

- Strukturovaná identifikace stávajícího stavu jako výchozí bod pro změnu (řízení projektů programu TA ČR BETA na MŠMT)
- Prezentace dobrých praxí od řešitelského týmu a diskuse dalších kroků na straně zapojeného útvaru (MMR-ASZ, vizualizace dat)
- Vývoj a interní testování postupu (inventura analýz TA ČR, správa dat MMR-ASZ)
- Postup v úkolu s aplikací doporučení a zpětná vazba od řešitelského týmu (tvorba dotační výzvy na MPSV)
- Společná pilotáž standardizovaného postupu v praxi útvaru (UX testování webu, MPO; offboarding člena týmu, MMR-NOK)
- Workshop zaměřený na praktické / technické dovednosti (dílčí intervence k nástroji Superset, MPO)

Průběžně využívanou součástí intervencí pak byla reflexe postupu a zpětná vazba od členů zapojených týmů, abychom zajistili relevanci intervence a schůdnost postupu pro členy zapojených týmů.

Po praktické rovině:

- Základní informační bázi pro každou intervenci byl sdílený dokument, resp. sada dokumentů sdílených mezi zapojeným útvarem a řešitelským týmem. V tom se zaznamenávaly veškeré poznatky a podklady, od definice problému po zachycení postupu, a také úkoly pro jednotlivé členy a odkazy na zdroje
- Komunikace mezi členy zapojeného a řešitelského týmu probíhala podle potřeby, v některých případech i několikrát týdně, a to formou videohovorů, schůzek, telefonátů, online či osobních workshopů, popř. i asynchronní výměnou komentářů ve sdílených dokumentech

Intervenční fázi spolupráce jsme pak s každým z týmů ukončili krátkým závěrečným workshopem zaměřeným na reflexi a rekapitulaci spolupráce. V létě 2023 jsme uspořádali společné setkání pro všechny týmy, kde byl prostor rekapitulovat a srovnávat zkušenosti jednotlivých týmů. Zpětnou vazbu získanou na tomto workshopu shrnujeme níže v kapitole s reflexí projektu.

Realizované intervence

Zde uvádíme pro přehlednost přehled intervencí, které se podařilo realizovat v jednotlivých zapojených útvarech. Jejich průběh a kontext je uveden v případových studiích (výsledek V6) na webu PANK.cz a adaptace do formy dále využitelných návodů je pro většinu intervencí zachycena taktéž na webu v Průvodci prací s poznatky (součást výsledku V7).

MŠMT

- Řízení výzkumu zadaného v programu TA ČR BETA
- Podpora založení analytického útvaru - sada intervencí spojených
 - Proces založení resortního analytického útvaru
 - Správa a podpora využití znalostí
 - Zadávání analytických úkolů
 - Identifikace znalostních potřeb

MMR-ASZ

- Využití smíšených metod výzkumu (mixed methods)
- Správa dat
- Vizualizace dat

MPSV

- Tvorba veřejněpolitického nástroje (zde: dotační výzvy)
 - Vyhledání literatury
 - Definice problému
 - Vyhledání a využití dat
 - Design evaluace výzvy
- Dílčí (nepromítlo se do návodu): příprava a komunikace výsledků dotazníku
- Zefektivnění společné práce týmu při práci s poznatky

MMR-NOK

- Offboarding
- Řízení externích zakázek
- Kvalita evaluačních zpráv

MPO

- UX testování webového produktu
- Dílčí (nepromítlo se do návodu): aplikace Nominal Group Technique
- Dílčí (nepromítlo se do návodu) využití externí expertizy specifické pro konkrétní technický nástroj (zde: vizualizační software Apache Superset)
- Nedokončená (promítlo se zčásti do návodu): řešerše s cílem doplnění inovativních prvků do strategie a tvorby metodiky

TA ČR

- Podpora využití analytického výstupu
- Inventura analytických úkolů
- Podpora využití výstupů uvnitř organizace

Kromě potřeb řešených prostřednictvím intervencí jsme v zapojených týmech identifikovali i další potřeby, které se nepodařilo zachytit formou intervence. Jednalo se o znalosti a dovednosti v oblasti vyhledání veřejných dat, vyhledání a syntézy odborné literatury, a práce s daty s pomoci pokročilejších nástrojů. Protože se navíc jedná často o schopnosti a dovednosti získatelné studiem a učením se na individuální úrovni (alespoň v základu), rozhodli jsme se tato témata zachytit formou kombinace návodu, úvodu do tématu a rozcestníku zdrojů. Tyto tři dodatečné návody jsou tedy také součástí výsledku V7 na webu PANK.cz.

Výsledky a dopady intervencí

Přínosy intervencí se v projektu manifestují ve třech rovinách.

Zprvce jsou podkladem pro návody v rámci průvodce prací s poznatkem (výsledek V7). Zadruhé výzkumnému týmu práce na intervencích poskytla hlubší porozumění možností a bariér práce s poznatkem; ty reflektujeme jak v průvodci, tak v tzv. vzkazech pro týmy pracující s poznatkem i tzv. vzkazech pro stát a konečně i v doporučeních pro systémovou změnu (taktéž součástí výsledku V7). Zatřetí mnohé intervence přinesly pozorovatelnou přímou změnu v zapojených útvarcích a v některých případech zřejmě i sekundárně posílily motivaci členů zapojených útvarců zlepšovat kapacitu v oblasti práce s poznatkem.

Níže uvádíme několik příkladů, kde jsme detekovali bezprostřední využití výstupů intervencí a změnu v praxi zapojeného útvarcu, popř. rozběhnutí nějakého dlouhodobějšího nebo širšího změnového procesu:

Na **MŠMT** díky realizovaným intervencím zaměřeným na proces založení analytického útvarcu došlo k úpravě struktury a částečně i zaměření tohoto útvarcu tak, aby lépe reflektovat potřebu využívání poznatků ve věcných útvarcích ministerstva a nutnost v útvarcu zahrnout i kapacity zaměřené na přenos poznatků směrem k decision makers (knowledge brokers). Proces vzniku útvarcu pak zahrnoval postupy adaptované z ověřeného nástroje tzv. Learning Agenda design sprint, který usnadňuje identifikovat znalostní potřeby útvarců ministerstva. Dále na ministerstvu došlo k úpravě a zprůhlednění procesů při řízení zakázek aplikovaného výzkumu; tato funkce taktéž přechází do vzniklého analytického útvarcu.

V zapojeném výzkumném a evaluačním týmu na **MMR-ASZ** díky realizovaným intervencím vznikl interní manuál a šablony pro tvorbu vizualizací. Oddělení (ve spolupráci s dalšími částmi

agentury) zlepšilo správu dat a rozvoj správy dat také poskytuje dál aktérům v území jako součást podpůrných aktivit zaměřených na práci s daty v sociálním začleňování v samosprávách.

Analytický tým **TA ČR** využívá inventuru analýz pro plánování analytické práce i pro komunikaci analytických zdrojů uvnitř organizace. Dílčí tým zaměřený na tvorbu analýzy INKA využil výstupy uživatelského výzkumu pro lepší formulaci poznatků z mapování inovačních kapacit a nově disponuje nástroji pro výzkum potřeb uživatelů této analýzy

Evaluační jednotka NOK (**MMR-NOK**) využívá interní podklad k tématu standardů kvality evaluačních zpráv jako výchozí bod při snaze o sladění standardů na evaluačních zprávy kladených různými zadavateli v systému EU fondů napříč ministerstvy.

Na **MPSV** se několik členů minitýmu naučilo pracovní postupy vhodné pro řízení společné práce s poznatky. Především ale tým absolvoval proces tvorby dotační výzvy se zapojením dostupných poznatků, včetně návrhu evaluačního designu. Díky realizovaným intervencím se podařilo jednak jednorázově upravit zaměření výzvy tak, aby lépe odpovídalo stavu problematiky podle dostupných dat, jednak zanést do týmu základní postupy práce s daty a zdroji při definování problému. Konečně se podařilo navrhnout evaluační design už při návrhu výzvy a díky tomu, že tým měl možnost se nad touto částí procesu strukturovaně zamyslet a včas zapojit příslušné experty (evaluační oddělení ESF na MPSV), je zde potenciál, že vznikne metodologicky a datově adekvátní evaluace dané výzvy.

Na **MPO** byl dopad zřejmě nejmenší. V dílčí intervenci ale tým získal informace o možnostech využití vizualizačního nástroje, který je součástí jimi spravované platformy pro komunikaci dat o výzkumu a vývoji, a absolvoval proces uživatelského testování webu. Skrz intervenci zaměřenou na řešerši literatury pro aktualizaci strategie sice zřejmě nedošlo k udržitelné změně kapacit, ale je zde potenciál pro využití práce s poznatky tak, aby výsledek byl více zaměřený na potřeby stakeholderů a zároveň reflektoval dostupné poznatky.

Reflexe

V této části reflektujeme celkové zaměření a fungování intervenční fáze projektu.

Zaměření intervencí

Celkově byly intervence dominantně zaměřené na kapacity na straně nabídky poznatků, popř. na útvary, které samy s poznatky pracují a zároveň je využívají např. pro řízení strategií.

Relativně málo se dařilo pracovat se stranou poptávky. To by vyžadovalo větší zapojení vyššího managementu organizací, jehož zadání a svolení ale v projektu vzhledem k jeho genezi vesměs

chybělo. Proto nebylo možné v rámci projektu řešit některé bariéry identifikované na organizační nebo systémové úrovni (např. struktury a procesy na úrovni celých ministerstev). Zaměření na úroveň týmu na druhou stranu dávalo účastníkům důvěru, že pracují na takových problémech, u nichž jsou schopni vlastními silami dosáhnout zlepšení.

Pohledem analytického rámce pro práci s poznatky se intervence relativně častěji zaměřovaly na týmovou úroveň a na postupy a dovednosti nutné k zajištění využitelnosti výstupů. To je v mírném rozporu s rozvojovými potřebami, které identifikovali vedoucí pracovníci širší skupiny útvarů v mapování analytických kapacit, tedy potřebu rozvoje v technických dovednostech. Hlubší diagnostika tedy mohla pomoci odhalit některé neindividuální, nedovednostní rozměry kapacity, které ale samotné zapojené útvary uznaly jako důležité pro zkvalitňování práce s poznatky (a svých klíčových aktivit) a byly ochotny do jejich rozvoje investovat energii.

Složení zapojených týmů a intervencí odráží tezi, že problematika práce s poznatky je relevantní i pro týmy, které se neidentifikují jako analytické, a proto by poznatky zachycené ve výsledku V7 měly být relativně široce aplikovatelné.

Principy práce

Z průběhu intervenční fáze lze identifikovat několik principů práce, které lze doporučit pro případné podobné iniciativy.

- Navazovat intervence na aktuální úkoly a potřeby
- Nezačínat složitými frameworky ani ambiciózním postupem zeširoka, raději jít krok za krokem
- Dohodnout a držet tempo intervence
- Jasně oddělovat a vymezovat jednotlivé intervence a kroky, nesnažit se skrz jednu intervenci vyřešit řadu souvisejících problémů
- Mít jasně dohodnuté odpovědnosti, udržovat všechny informace na jednom místě, evidovat a sledovat úkoly na obou stranách spolupráce, definovat při každé interakci jasné další kroky na všech stranách
- Sbírat průběžně zpětnou vazbu
- Pracovat na dovednostech, příležitostech i motivaci, kde to jen lze (COM-B)
- Explicitně se držet odlišené úrovně intervence (co dělá jednotlivce, jak to zasáhne tým, kde je potřeba změna na úrovni organizace nebo celého systému)

Omezení intervenční fáze

Stejně tak jsme při reflexi intervenční fáze identifikovali několik omezení a slabých míst této části projektu

- Jasnou bariérou byly kapacity na straně některých zapojených útvarů - opět v kombinaci s tím, že pro zapojení do projekty neexistovalo prioritní zadání vyššího vedení ministerstva.
- Podobně v některých případech pokrok vázl na kapacitách výzkumného týmu; vést např. současně intervence ve dvou zapojených útvarech je kapacitně náročné.
- Zapojené útvary měly tendenci využívat výzkumný tým PANK jako externí kapacitu pro outsourcing při přetlaku na interní kapacity; vysvětlování přesné role řešitelského týmu vůči zapojeným útvarům bylo třeba průběžně, protože tato role nespadala do běžných kategorií “výzkumníci” či naopak “konzultanti na zakázku”.
- Ukázalo se, že je pro zapojené týmy relativně složité investovat čas do rozvoje procesů a postupů (např. správa poznatků), jelikož zde není ex ante patrný dopad na bezprostřední úkoly, často nejsou zjevné jasné praxe vhodné k implementaci v daném kontextu.
- Heterogenita intervencí z hlediska jejich formy, zaměření, provedení a kontextu - a především jejich jednorázovost - de facto znemožnily robustnější vyhodnocování dopadů. Částečnou náhradou bylo časté a důkladné vyhodnocování a sběr zpětné vazby se členy a vedením zapojených týmů. I tam, kde by robustnější metody vyhodnocování byly metodologicky představitelné, zřejmě by představovaly velkou zátěž vůči každé jednotlivé intervenci.
- Některé procesy v době realizace projektu ještě nedoběhly.

Tvorba průvodce a doporučení

Jako samostatný výzkumný úkol se ukázala otázka formy, designu a komunikace klíčových výsledků V6 (Případové studie) a V7 (Sada doporučení). V duchu dobrých praxí, které jsme v se v průběhu intervenční fáze projektu v několika případech snažili přinést do zapojených týmů, jsme identifikovali potřebu důkladně zvážit, jakou formou komunikovat hlavní výsledky projektu a jak dosáhnout jejich co nejlepší využitelnosti pro zamýšlené uživatele.

Klíčovou otázkou bylo, jakým médiem a jakou formou prezentovat dílčí návody vytvořené na základě jednotlivých intervencí. Protože se nejedná o souvislý průvodce procházející uceleným procesem, ale spíše o sbírku jednotlivých návodů, nabízela se forma webového “toolkitu”, což je mj. i v příbuzných tématech relativně časté řešení, pro daný obsah vhodnější než jednodílná metodika nebo soubor dílčích metodik ve statických dokumentech. Tuto intuici potvrdila řešerše podobných zdrojů, ale i reakce získané na několika workshopech se širokým spektrem potenciálních uživatelů tohoto výsledku. Příkladem dalších podobných nástrojů je např. web [100 metod](#) pro uživatelský výzkum nebo tzv. [Toolkit Navigator](#) od Observatory of Public Sector

Innovation při OECD. V českém prostředí a v pro nás příbuzné oblasti je podobně koncipován např. web desegregace.cz z dílny PAQ Research.

Pro webovou verzi hovoří i faktory praktičnosti vývoje a údržby a uživatelské přívětivosti. Webová forma umožňuje odkazovat mezi jednotlivými výsledky a jejich částmi. Umožňuje také doplňování a aktualizaci průvodce, což podpoří jeho udržitelnost a využitelnost do budoucna a je třeba u některých oblastí, kde se stav rychle mění (nástroje pro postupy jako např. vizualizaci dat, zdroje dat, dobré praxe). Web také umožňuje snadněji odkazovat na externí zdroje a nástroje, což je u průvodce integrujícího mnohé dobré praxe a literaturu zásadní.

Postup a metody

Protože tvorba webových výstupů nebyla pro členy výzkumného týmu běžnou aktivitou, rozhodli jsme se do vývoje zapojit následující:

- Externí experty na design digitálních služeb
- Proces uživatelského výzkumu
- UX testování prototypů webového produktu

Pro uživatelské testování a UX testování webu jsme se rozhodli využít kombinaci workshopů a skupinových a individuálních testovacích rozhovorů s potenciálními uživateli výsledků mimo zapojené útvary (tj. výsledek V5).

S vývojem webových produktů se pak vážou hodnoty a principy jako přístupnost, čitelnost a uživatelská přívětivost rozhraní, stejně jako potřeba adaptovat formu a strukturu textu na médium webu. Právě k realizaci těchto principů nám pomohlo zapojení expertů na design služeb a využití postupů uživatelského výzkumu a testování.

Jakou roli/funkci vykonáváte ve Vaší organizaci?

V PANKu zvažujeme, jakými slovy popisovat pojmy, se kterými pracujeme.

Pomozte nám tím, že označíte ty, které Vám přijdou nejvhodnější. Podtrhněte v každém řádku jednu z možností (případně navrhněte další).

Evidence – Poznatky – Data – Důkazy – Jiné:

Návod – Metodika – Intervence – Postup – Jiné:



Průvodce – Toolkit – Toolbox – Jiné:

Napadá Vás ještě jiný pojem či slovo v kontextu práce s poznatkami, který máte rádi a který bychom měli používat?

Pro průvodce / toolkit / ... bude mít formu webového rozhraní. Chceme, aby bylo využitelné pro co nejvíce lidí, kteří pracují s poznatkami.

Co bychom podle Vás měli mít na paměti?

Máte příklady podobných produktů, které rád*á používáte?

 Podpořeno TA ČR v programu Éta 

Obrázek 12: List pro sběr reakcí potenciálních uživatelů, využito na Festivalu kreativní byrokracie.

V první fázi vznikl brief pro designéry služeb, na jehož základě se seznámili s cíli projektu a obsahem, který chceme pomocí webového produktu předat, resp. Potřeb, o nichž si myslíme, že je web může pomoci svým uživatelům naplnit.

Na základě tohoto vstupu designerský tým vytvořil první návrh informační architektury webu a inicioval otázky na doplnění tzv. value proposition, uživatelských person a dalších podkladů pro další práci.

Formou několika workshopů a rozhovorů jsme zrealizovali základní uživatelský výzkum. Cílem bylo ověřit smysluplnost celkového záměru a identifikovat základní formáty, způsoby využití, ale např. i názvosloví, které potenciálním uživatelům umožní si k produktu najít cestu.

Ukázalo se, že vzhledem k širokému spektru zachycených intervencí není snadné vydefinovat jasné uživatelské persony a proto výsledný návrh pracuje spíše s logikou prozkoumávání a výběru návodů podle potřeby uživatele; nevytváří oddělené výběry nebo user flows vázané na

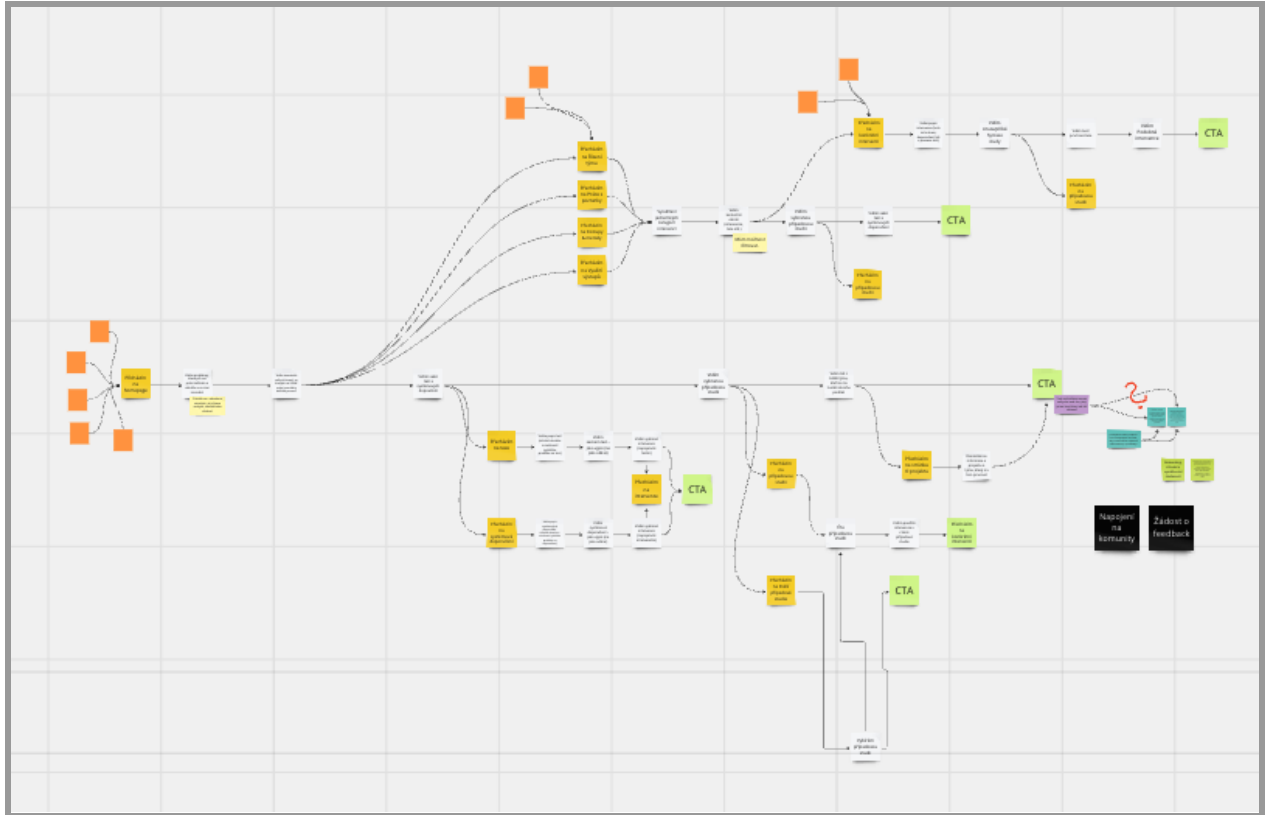
jednotlivé typy uživatelů, naopak předestírá problematiku práce s poznatky jako rámec pro kategorizaci jednotlivých návodů. Stejně tak se neukázala jasná preference uživatelů např. k nějaké formulaci pojmů souvisejících s poznatky nebo k názvu produktu. Tato fáze výzkumu ale přinesla některé inspirace jinými nástroji a jasné preference uživatelů pro přehlednost, návodnost a čitelnost.

Na základě poznatků z uživatelského výzkumu designérský tým upřesnil informační architekturu, navrhl některé textové prvky a vytvořil hrubý (low-fidelity) prototyp webu. Ten jsme následně interními kapacitami vytvořili ve funkční online verzi pro účely prvního uživatelského testování. Součástí byla celková struktura webu a navigace odpovídající informační architektuře a navrženým user flows i návrh struktury typových stránek (především jednotlivých návodů).

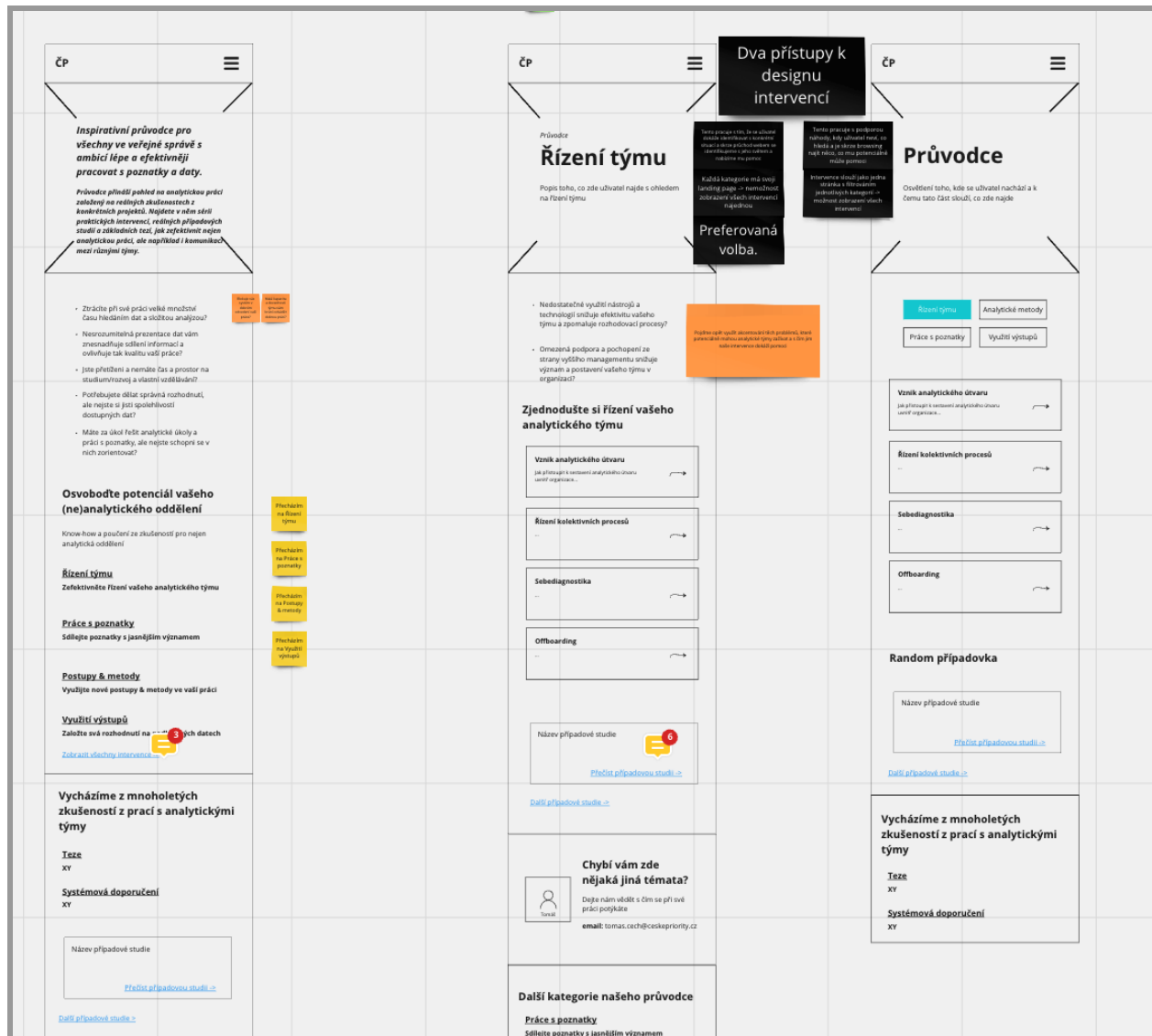
V této fázi jsme již realizovali řadu UX testů s potenciálními uživateli. Zde bylo cílem jednak otestovat konkrétní podobu prototypu, jednak získat lepší porozumění, jaké typy návodů a v jaké formě by byly pro tuto skupinu uživatelů užitečné.

Na vstupy z tohoto testování jsme reagovali průběžnou iterativní úpravou prototypu, a to jak po stránce struktury, tak textace a vizuálních a UX prvků.

Do všech vln uživatelského výzkumu testování bylo zapojeno cca 30 jednotlivců z nejméně 6 centrálních úřadů státní správy (mj. ministerstva zdravotnictví, životního prostředí, financí, vnitra, do projektu nezapojené útvary z MŠMT a MPSV) a několika nevládních a komerčních organizací. Někteří se zúčastnili více vln. Jedna z vln výzkumu proběhla na Festivalu kreativní byrokracie, kde komunikace s potenciálními uživateli sloužila i jako způsob propagace vznikajícího výsledku mezi jeho potenciálními uživateli.



Obrázek 13: návrh informační architektury (náhled z nástroje Miro)



Obrázek 14: low-fidelity prototyp (náhled z nástroje Miro)

Výsledek

Výsledkem je webová stránka odpovídající vstupům z výzkumu mezi uživateli i zpětné vazbě z UX testování. Jádrem je průvodce prací s poznatky, který svou strukturou (zobrazenou i na hlavní stránce webu) signalizuje důležitost oblastí práce v týmu a využitelnosti/využití výstupů. V tomto strukturace návodů do kategorií odpovídá původnímu koncepčnímu rámci projektu.

Web je realizován v open source publikačním systému Quarto formou plain-text formulace obsahu v jazyce Markdown, takže není závislý na publikačním systému ani hostingu a je snadno upravitelný cestou editace souborů v jednoduchém značkovacím jazyce a proto i snadno

převeditelný do jiného formátu výstupu (např. Word nebo PDF) se zachování formátování a rozložení. Práce s plain text nástroji umožňuje také verzování obsahu i konfigurace v prostředí Git resp. službě Github.

Níže pro přehlednost uvádíme několik náhledů klíčových částí webového produktu.

PANK Podpora analytických kapacit

Průvodce prací s poznatky Doporučení Případové studie O nás

Pracovat s poznatky* potřebuje i Váš tým.

* poznatky: analýzy, data, podklady, nebo taky angl. evidence

Průvodce prací s poznatky →

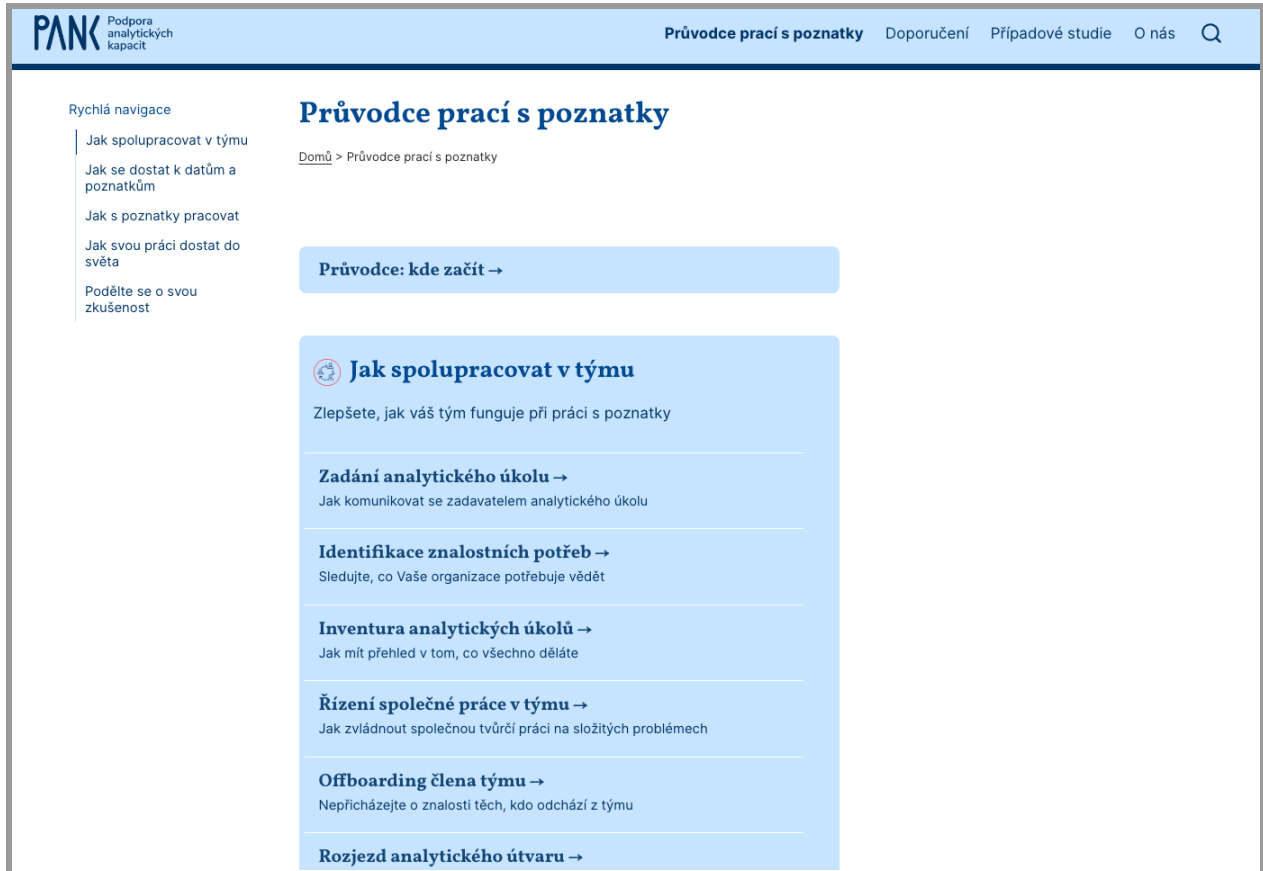
Co v průvodci najdete?

- ✓ **návody, postupy a zlepšováky**
- ✓ vyvinuté **spolu s týmy** v české státní správě.
- ✓ řeší **reálné problémy a situace**
- ✓ vychází ze současné mezinárodní **praxe a odborné literatury**.

Chcete se rovnou začít?

- [Kde začít](#)
- [Jak spolupracovat v týmu](#)
- [Jak získávat poznatky](#)
- [Jak s poznatky pracovat](#)
- [Jak svou práci dostat do světa](#)

Obrázek 15: konečná verze webu - landing page



Obrázek 16: konečná verze webu - průvodce prací s poznatkami

PANK Podpora analytických kapacit

Průvodce prací s poznatky Doporučení Případové studie O nás Q

Zadání analytického úkolu

Jak komunikovat se zadavatelem analytického úkolu

[Domů](#) > [Průvodce](#) > [Zadání analytického úkolu](#)

Na této stránce

- O co jde a k čemu to je
- Sebediagnostika: je to pro mě?
- Jak na to
 - Vyjasněte otázku a účel
 - Vyjasněte kýžený výstup
 - Ptejte se na zpětnou vazbu
- Na co si dát pozor aneb tipy & triky
- Další zdroje

Ke stažení

MS Word

O co jde a k čemu to je

Zde najdete postup, jak díky lepšímu zadávání analytického úkolu zvýšit využitelnost výstupů, zvýšit jejich kvalitu a dlouhodobě uspořit čas.

I pokud samotné zadání a přebrání úkolu zabere trochu času navíc, nejspíš se to vrátí v kvalitě a menším plýtvání času na děláni nesprávných věcí.

Proces zadávání analytických úkolů bývá zatížený několika problémy:

- Zadavatelé analýzy už přicházejí s tím, jaké chtějí řešení, místo toho aby se zaměřovali na kvalitní definici problému.
- Proces zadání probíhá tichou poštou: „paní ředitelka mi říkala, že by ji zajímalo X, můžete se na to podívat?“ Chybí prostor zjistit, co je skutečná otázka, motivace a zamýšlené využití výstupu.
- Adresáti úkolu mají tendenci začít hned přemýšlet, jak úkol vyřešit, než se ptát po tom, jaká je skutečně otázka a k čemu bude odpověď.

Sebediagnostika: je to pro mě?

Tento návod je hlavně pro analytiku a analytické týmy, především pak pro ty, kteří pracují v „transakčním“ módu, tj. často reagují na ad hoc poptávky nějakého uživatele jejich výstupů, např. vedení organizace nebo věcného útvaru.

Návod by se vám mohl hodit především tehdy, když platí některé z následujících

Obrázek 17: příklad návodu v rámci průvodce prací s poznatky

Průběžná komunikace a aplikace poznatků

Průběh projektu a poznatky z něj jsme průběžně prezentovali na řadě relevantních fór.

Prezentace poznatků z projektu

- Širší cílové skupině jsme první informace prezentovali prostřednictvím setkání Pracovní skupiny pro spolupráci analytických útvarů v listopadu 2021
- V březnu 2022 jsme na dalším setkání Pracovní skupiny pro spolupráci analytických útvarů prezentovali poznatky z mapování analytických kapacit
- Alexandre Reznikow prezentoval syntézu poznatků z mapování analytických kapacit a z diagnostické fáze projektu na výroční konferenci Evaluační jednotky NOK (hlavní konference komunity evaluátorů ve veřejné správě)

- Petr Bouchal se účastnil panelu o rozvoji kompetencí úředníků na 2. ročníku Festivalu kreativní byrokracie
- Poznatky z mapování analytických kapacit (výsledek V1 z roku 2021) jsme v březnu 2022 prezentovali na setkání Pracovní skupiny pro spolupráci analytických útvarů.
- V neformální rovině prezentoval hlavní řešitel poznatky z projektu profesní skupině Datavis Meetup Brno s důrazem na tematiku využívání a vizualizace dat

Členové projektového týmu se také účastní série setkání na téma provázení změnou ve veřejné správě, pořádané organizací GovLab v rámci projektu sociálních inovací.

V září 2023 jsme také publikovali představení projektu a jeho vznikajících výstupů ve dvou příspěvcích na blogu Českých priorit:

- [Jak pomáhat analytikům státu?](#) (20. 9. 2023)
- [Analytici ve státní správě: rozmanitější, než se zdá](#) (27. 9. 2023)

Dílčí konzultace na základě poznatků z projektu a jejich další využití

Poznatky z projektu jsme také využili při řadě konzultací s aktéry v prostředí české veřejné správy i u mezinárodních projektů, mj.:

- Poskytli jsme expertní konzultaci a propojení s relevantními aktéry pro tým Joint Research Center EK při designu projektu Technical Support Instrument se zapojením ČR na téma Science-Policy Ecosystem
- Zúčastnili jsme se jako expertní aktér při sběru podkladů pro Public Governance Review na téma Evidence-Informed Decision Making pod vedením OECD
- Poskytli jsme dílčí konzultace při startu přípravy aktualizace Strategie sociálního začleňování
- V roce 2023 se hlavní řešitel účastnil konzultací Ministerstva vnitra k připravovanému Jednotnému informačnímu systému pro sběr a analýzu dat veřejné správy
- Dílčí konzultaci vycházející z praxe práce s daty zkoumané v projektu jsme poskytli i odbornému týmu připravující věcný záměr zákona o správě dat
- Na základě intervencí zaměřených na využitelnost výsledků řešitelský tým poskytl několik konzultací Sekci státní služby Ministerstva vnitra při reformulaci výroční zprávy státní služby.

S využitím poznatků z projektu především ohledně využitelnosti a sdílení dat se vedoucí řešitelského týmu Petr Bouchal účastnil Expertní skupiny pro správu dat, kterou iniciovala

Digitální informační agentura. Tato aktivita přinesla jednak možnost ovlivnit koncept správy dat, který se budoucnou promítne do strategie a potenciálně i praxe správců dat na úrovni státní správy, jednak doplnění porozumění řešitelského týmu o problematice správy dat, což byl přinejmenším pro jeden zapojený tým podstatné téma v rámci realizovaných intervencí.

Série akcí na téma data ve veřejné správě a behaviorální veřejné politiky

Od června 2022 jsme zorganizovali sérii rozvojových akcí pod značkou ČP.edu zacílených jak na členy zapojených týmů, tak na širší komunitu analytiků ve veřejné správě. První série se zaměřila na téma dat ve veřejné správě. Toto zacílení vycházelo z výzkumu v projektu PANK, který ukazoval, že (1) povědomí o datové infrastruktuře státu, dostupnosti dat a způsobů práce s nimi se mezi analytiky liší a na mnoha místech je překážkou efektivní práce s daty; (2) mezi analytiky je široká poptávka po rozvoji v oblasti komunikace a vizualizace dat.

Celkem proběhly 3 akce na téma práce s daty:

- Data ve veřejné správě (31. 5. 2022)
- Práce s daty prakticky (21. 6. 2022)
- Vizualizace dat (11. 11. 2022), též [streamováno a zaznamenáno online](#)

Jako podklad pro každou z akcí sloužila syntéza rešerše “state-of-the-art” v dané oblasti, zaměřená podle znalostních potřeb účastníků identifikovaných v předchozí práci v projektu (mapování analytických kapacit, diagnostika zapojených týmů, realizace intervencí). Akce samotné pak sestávaly z koncepčních příspěvků řešitele PANK, dalších expertů a případových studií z české veřejné správy i ze zahraničí.

Těchto akcí se v různé míře zúčastnili zástupci všech zapojených útvarů spolu s větším množstvím pracovníků veřejné správy a dalších organizací, které pracují s veřejnými daty. Každé akce se zúčastnilo cca 40 účastníků.

Kromě znalostní a dovednostní dimenze měla akce i propojovací a síťovací funkci; naznačuje to, že komunitě analytiků do jisté míry (před existencí Pracovní skupiny pro spolupráci analytických útvarů) chybí příležitosti pro neformální výměnu zkušeností a informací.

Na konci roku 2022 pak proběhla akce na oddělené téma – využití behaviorálních věd ve veřejné správě ([streamováno a zaznamenáno online](#)). Na ni (už v roce 2023) navázaly cílené workshopy s účastí dvou zapojených útvarů (MPSV a ASZ), kde si členové těchto útvarů mohli na problému, který sami definovali ze své praxe, vyzkoušet typový postup aplikace poznatků z

behaviorálních věd při vývoji řešení daného problému. Jako mentorská opora jim sloužili výzkumníci se zkušeností s danými přístupy (Lubomír Cingl, Petr Witz).

Na podzim 2023 – po skončení realizace projektu – pak na tyto akce navazuje série na téma využívání kvalitativních dat v tvorbě veřejných politik. Lze tedy předpokládat, že tento formát budování kapacit a sdílení znalostí a dovedností v širší analytické komunitě bude v podání Českých priorit pokračovat.

Workshop při Festivalu kreativní byrokracie 2022

V říjnu 2022 projektový tým připravil a zrealizoval otevřený půldenní workshop pro účastníky Festivalu kreativní byrokracie. Cílem workshopu bylo (1) pomoci účastníkům workshopu za pomoci koncepčního rámce PANK zorientovat se v problematice práce s poznatky a (2) ověřit, co práce s poznatky znamená pro tyto aktéry a jaké bariéry a příležitosti práce s poznatky pozorují ve své práci, instituci atd. Mezi účastníky (10 osob) byli zaměstnanci různých institucí veřejné správy (především ministerstev) na různé úrovni řízení, většinou ve strategických a analytických rolích.

Workshop v úvodní části vycházel z již dříve vyvinutého koncepčního rámce práce s poznatky. Ten sloužil jako podklad pro několik interaktivních kroků, ve kterých účastníci reflektovali vlastní představu pojmu poznatky, identifikovali bariéry práce s poznatky a společně vyhledávali příležitosti pro pozitivní změnu. Workshop mj. ukázal, že např. konceptualizace pojmu evidence / poznatky je u této skupiny širší, než tomu typicky bylo u zapojených útvarů. Workshop také identifikoval některé potenciální uživatele výstupů projektu PANK, kteří vyjádřili zájem poskytnout zpětnou vazbu při tvorbě souboru doporučení pro rozvoj analytické práce.

Workshop při Civil Service Talent Hack Day 2023

V březnu 2023 projektový tým připravil a zrealizoval otevřený půldenní workshop pro účastníky akce Civil Service Talent Hack Day. Cílem workshopu bylo (1) pomoci účastníkům workshopu za pomoci koncepčního rámce PANK zorientovat se v problematice práce s poznatky a (2) ověřit, co práce s poznatky znamená pro tyto aktéry a jaké bariéry a příležitosti práce s poznatky pozorují ve své práci, instituci atd. Mezi účastníky byli zaměstnanci institucí veřejné správy i neziskového sektoru.

Workshop v úvodní části vycházel z již dříve vyvinutého koncepčního rámce práce s poznatky. Ten sloužil jako podklad pro několik interaktivních kroků, ve kterých účastníci reflektovali vlastní představu pojmu poznatky, identifikovali bariéry práce s poznatky a společně vyhledávali příležitosti pro pozitivní změnu. Workshop mj. ukázal, že např. konceptualizace pojmu evidence

/ poznatky je u této skupiny širší, než tomu typicky bylo u zapojených útvarů. Jako relevantní pro tyto účastníky se také ukázal koncept tzv. knowledge delivery funkce jako jedné z funkcí veřejných organizací, stejně jako problematika typů poznatků a hierarchií poznatků pro tvorby veřejných politik.

Workshop pomohl ověřit uchopení pojmu práce s poznatky na širší cílové skupině. Některé pojmy rezonovaly - problematika hierarchie poznatků, knowledge delivery funkce.

Na Festivalu kreativní byrokracie 2022 a Civil Service Talent Hack Day 2023 také řešitel projektu Petr Bouchal přednesl příspěvky v panelové diskusi na téma práce s poznatky se zaměřením na problematiku rozvoje lidských zdrojů ve státní správě v těchto oblastech.

Reflexe a zhodnocení projektu

Celkově lze zkušenost z projektu shrnout tak, že vstupní hypotéza o možnosti aplikovat rozvojové intervence postavené na dobrých praxích a odborné literatuře s cílem zlepšovat práci s poznatky v několika útvarech veřejné správy se ukázala jako v zásadě validní.

Tento závěr je podpořen zkušeností s většiny zapojených týmů, kde se díky jednotlivým intervencím podařilo zkvalitnit specifické aspekty práce s poznatky. Limitace tohoto závěru spočívá v tom, že povaha vstupního diagnostického hodnocení ani povaha intervencí neumožňují rigorózní evaluaci realizovaných zásahů.

Jako relativně dobře využitelný a užitečný pro výzkumníky i zapojené útvary se ukázal rámec práce s poznatky, který sloužil jako heuristika a organizační schéma pro diagnostickou fázi projektu i pro organizaci výsledného průvodce prací s poznatky. V praxi zapojených týmů bylo vhodné toto schéma doplnit o pohled prizmatem agend či služeb daného útvaru. Slabým místem diagnostického přístupu ale byla jeho robustnost, intenzita a délka trvání, obzvláště v kombinaci s relativně velkým počtem zapojených útvarů.

Rámec a celý projekt vycházel mj. z teze, že pro práci s poznatky je podstatná týmová úroveň kapacit a že práce s poznatky se neomezuje na využití dat a analytických metod, ale zahrnuje kromě klíčových týmových aktivit a procesů (správa znalostí, kolektivní tvůrčí procesy) i podporu využití poznatků. Soudě podle složení výsledných intervencí se tyto teze ukázaly jako validní.

V intervenční fázi se jako limitující ukázala omezená míra “zadání” či “poptávky” po této změnové aktivitě od vyššího managementu organizací. To omezovalo schopnost útvarů investovat do spolupráce na projektu čas a energii a snižovalo míru ambice intervencí. Tato

místa pro aktéry nejasná role výzkumníků aplikujících metody akčního výzkumu někdy vedla k složitějšímu vyjasňování účelů spolupráce a jednotlivých intervencí a souvisejících očekávání obou stran.

Jako pozitivní ale zapojené týmy hodnotily roli výzkumného týmu jako informovaného externího aktéry, které sehrával řadu rolí: poskytoval pohled zvenčí a zpětnou vazbu, prostor pro reflexi týmu, dobré praxe a řešerše pro realizaci intervencí, v některých případech pomáhal týmům v roli facilitátora.

V tom je zároveň jisté riziko pro aplikovatelnost vzniklého průvodce: je sice stavěn tak, aby bylo možné jej využít bez externí podpory, zároveň je ale patrné, že část změn, které se odehrály v zapojených týmech, byla umožněna právě přítomností výzkumného týmu jako externího aktéra.

Jistou promarněnou příležitostí byla z pohledu zapojených týmů možnost více pracovat s propojováním mezi týmy a potenciálem k učení se mezi nimi. Toto probíhalo prostřednictvím sdílení znalostí uvnitř výzkumného týmu, méně ale formou přímého propojování zapojených útvarů.

V neposlední řadě je výsledkem projektu i posílení kapacit a dopadu příjemce - Českých priorit. Organizace tím získala vzhled do fungování relativně rozmanité skupiny útvarů, pro které je relevantní práce s poznatky, čili šířeji témat evidence-informed decision making, na které se organizace zaměřuje. Díky projektu se rozvinul program vzdělávání a sdílení pro širší analytickou komunitu ČP.edu, který pokračuje i po konci realizace projektu. A konečně projekt dal několika začínajícím výzkumníkům příležitost rozvíjet se v oblasti aplikovaného společenskovedního výzkumu v těsném kontaktu se státní správou.

Náměty na další aplikovaný výzkum

Poznatky z projektu - diagnostické fáze, intervenční fáze, i některé oblasti literatury - naznačují několik dalších témat, kde by prostředí veřejné správy mohlo benefitovat z aplikovaného výzkumu zaměřeného na proměnu postupů a procesů, vývoj a využití nových nástrojů nebo i lepší porozumění stavu napříč veřejnou správou. Níže uvádíme několik takových témat a možných přístupů.

- Práce s daty v pokročilých nástrojích: zde se nabízí příležitost cestou aplikovaného výzkumu vytvořit konkrétní nástroje na míru, např. pro práci s českými veřejnými daty
- Úroveň celých institucí:
- Aplikace serious games na zlepšení rozhraní mezi poznatky a tvorbou veřejných politik např. (Olejniczak et al., 2020)

- Kvalitativní metody: metodiky pro praktické provedení kvalitativních metod v praxi veřejné správy
- Využití aktuálních metod AI analýze dat
- Problematika neutrality a “nezávislosti”/ “nepolitičnosti” analytiků ve VS
- Průzkum potřeb a příležitostí na straně poptávky, tj. mezi manažery a tvůrci politik, popř. i politiky a politickými aktéry ve státní správě
- Analytická práce v samosprávách: zde se nabízí možnost pracovat s větší skupinou organizací s více homogenními aktivitami než je možné ve státní správě

Použitá literatura

Pozn. literatura použitá při tvorbě jednotlivých návodů v průvodci, resp. při návrhu realizovaných intervencí, je uvedena u jednotlivých návodů na webu PANK.cz. Podobně na jednotlivých sekcích webu citujeme literaturu odkazovanou u tzv. vzkazů a u doporučení pro systémovou změnu.

Boaz, A., & Davies, H. T. O. (2019). *What Works Now?: Evidence-Informed Policy and Practice*.

Policy Press.

Breckon, J., & Dodson, J. (2016). *Using Evidence: What Works?*

<https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/Alliance%20Policy%20Using%20evidence%20v4.pdf?ver=2016-04-12-152711-000>

Cairney, P. (2018). Three habits of successful policy entrepreneurs. *Policy & Politics*, 46(2),

199–215. <https://doi.org/10.1332/030557318X15230056771696>

Cairney, P., & Kwiatkowski, R. (2017). How to communicate effectively with policymakers:

Combine insights from psychology and policy studies. *Palgrave Communications*, 3(1),

Article 1. <https://doi.org/10.1057/s41599-017-0046-8>

Cairney, P., & Oliver, K. (2020). How Should Academics Engage in Policymaking to Achieve

Impact? *Political Studies Review*, 18(2), 228–244.

<https://doi.org/10.1177/1478929918807714>

Data Foundation. (2021). *Evaluating Evidence-Building Plans: A Review of Five Federal*

Learning Agendas. Data Foundation.

<https://static1.squarespace.com/static/56534df0e4b0c2babdb6644d/t/60f9cbf5f51964>

[09b4cfb1d1/1626983414211/Evaluating-Evidence-issue-brief-july-2021.pdf](https://static1.squarespace.com/static/56534df0e4b0c2babdb6644d/t/60f9cbf5f5196409b4cfb1d1/1626983414211/Evaluating-Evidence-issue-brief-july-2021.pdf)

Gough, D. (2018). *The What Works Network—Five Years On*. What Works Network.

- <https://www.gov.uk/government/publications/the-what-works-network-five-years-on>
- Howlett, M. (2015). Policy analytical capacity: The supply and demand for policy analysis in government. *Policy and Society*, 34(3–4), 173–182.
- <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.002>
- Langer, L., Tripney, J., & Gough, D. (2016). *The Science of Using Science Researching the Use of Research Evidence in Decision-Making. Technical Report (s. 373)*.
- <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/Science%20Technical%20report%202016%20Langer.pdf?ver=2016-04-18-142648-770>
- Mackillop, E., & Downe, J. (2023). Knowledge brokering organisations: A new way of governing evidence. *Evidence & Policy*, 19(1), 22–41.
- <https://doi.org/10.1332/174426421X16445093010411>
- Michie, S., Stralen, M. M. van, & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Newcomer, K., Olejniczak, K., & Hart, N. (2022). Learning agendas: Motivation, engagement, and potential. *New Directions for Evaluation*, 2022(173), 63–83.
- <https://doi.org/10.1002/ev.20495>
- Newcomer, K., Olejniczak, Karol, & Hart, Nick. (2021). *Making Federal Agencies Evidence-Based: The Key Role of Learning Agendas | IBM Center for The Business of Government*.
- <http://www.businessofgovernment.org/report/making-federal-agencies-evidence-based-key-role-learning-agendas>

- Newman, J., Cherney, A., & Head, B. W. (2016). Do Policy Makers Use Academic Research? Reexamining the “Two Communities” Theory of Research Utilization. *Public Administration Review*, 76(1), 24–32. <https://doi.org/10.1111/puar.12464>
- Norton, T. C., Rodriguez, D. C., Howell, C., Reynolds, C., & Willems, S. (2021). ‘Maybe we can turn the tide’: An explanatory mixed-methods study to understand how knowledge brokers mobilise health evidence in low- and middle-income countries. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 17(1), 9–28. <https://doi.org/10.1332/174426419X15679622689515>
- Nutley, S., Powell, A., & Davies, H. (2013). *What counts as good evidence? Provocation Paper for the Alliance for useful evidence.* <https://www.alnap.org/help-library/what-counts-as-good-evidence-provocation-paper-for-the-alliance-for-useful-evidence>
- Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2003). From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda. *Evaluation*, 9(2), 125–148. <https://doi.org/10.1177/1356389003009002002>
- OECD. (2020a). *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experience.* OECD. <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>
- OECD. (2020b). *Mobilising Evidence for Good Governance: Principles and Standards for Policy Design, Implementation and Evaluation.* OECD. <https://doi.org/10.1787/3f6f736b-en>
- OECD. (2021). *Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development.* OECD. <https://doi.org/10.1787/323e3500-en>

- Ochrana, F., Veselý, A., Nekola, M., & Tollarová, B. (2018). Ministerští úředníci ČR a využívání sociálně vědních poznatků / Ministry officials of the Czech Republic and the use of social scientific knowledge. *Vojenské rozhledy*, 2.
<https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/vyuziti-poznatku-uredniky>
- Olejniczak, K., Kupiec, T., & Newcomer, K. (2017). Learning from evaluation – the knowledge users' perspective. *Evaluační teorie a praxe*, 2017(2), 49–74.
<https://www.evaltep.cz/inpage/learning-from-evaluation/>
- Olejniczak, K., Newcomer, K. E., & Meijer, S. A. (2020). Advancing Evaluation Practice With Serious Games. *American Journal of Evaluation*, 41(3), 339–366.
<https://doi.org/10.1177/1098214020905897>
- Olejniczak, K., Raimondo, E., & Kupiec, T. (2016). Evaluation units as knowledge brokers: Testing and calibrating an innovative framework. *Evaluation*, 22(2), 168–189.
<https://doi.org/10.1177/1356389016638752>
- Olejniczak, K., Śliwowski, P., & Trzciński, R. (2018). The Role of Analysts in Public Agencies: Toward an Empirically Grounded Typology. In X. Wu, M. Howlett, & M. Ramesh (Ed.), *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (s. 151–178). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-54675-9_7
- Oliver, K., Hopkins, A., Boaz, A., Guillot-Wright, S., & Cairney, P. (2022). What works to promote research-policy engagement? *Evidence & Policy*, 1(aop), 1–23.
<https://doi.org/10.1332/174426421X16420918447616>
- Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T., Woodman, J., & Thomas, J. (2014). A systematic review of

- barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research*, 14(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-2>
- Pedersen, D. B., & Hvidtfeldt, R. (2021). *The Danish Eco-System of Science for Policy* (s. 34). <https://vbn.aau.dk/en/publications/the-danish-eco-system-of-science-for-policy>
- Stewart, R. (2015). A theory of change for capacity building for the use of research evidence by decision makers in southern Africa. *Evidence & Policy*, 11(4), 547–557. <https://doi.org/10.1332/174426414X1417545274793>
- Stewart, R., Langer, L., & Erasmus, Y. (2019). An integrated model for increasing the use of evidence by decision-makers for improved development. *Development Southern Africa*, 36(5), 616–631. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2018.1543579>
- Šucha, V., & Sienkiewicz, M. (Ed.). (2020). *Science for Policy Handbook*. Joint Research Center, European Commission. <https://ec.europa.eu/jrc/communities/en/community/evidence4policy/document/science-policy-handbook>
- Veselý, A., Ochrana, F., & Nekola, M. (2018). When evidence is not taken for granted: The use and perception of “evidence” in the Czech Republic ministries. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 11(2), 219–234.
- Ward, V. (2017). Why, whose, what and how? A framework for knowledge mobilisers. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 13(3), 477–497. <https://doi.org/10.1332/174426416X14634763278725>
- Ward, V. (2018, červen). *Unravelling the evidence to action maze*.

<http://whatworksscotland.ac.uk/wp-content/uploads/2018/06/E2AUnravellingTheEvidenceToActionMazePresentation.pdf>

Ward, V., House, A., & Hamer, S. (2009a). Knowledge brokering: Exploring the process of transferring knowledge into action. *BMC Health Services Research*, 9(1), 12.

<https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-12>

Ward, V., House, A., & Hamer, S. (2009b). Knowledge Brokering: The missing link in the evidence to action chain? *Evidence & policy : a journal of research, debate and practice*, 5(3), 267–279. <https://doi.org/10.1332/174426409X463811>

Ward, V., Tooman, T., Reid, B., Davies, H., & Marshall, M. (2021). *Embedding researchers into organisations: A study of the features of embedded research initiatives*.

<https://doi.org/10.1332/174426421X16165177580453>

Ward, V., Tooman, T., Reid, B., Davies, H., O'Brien, B., Mear, L., & Marshall, M. (2021, srpen). *A framework to support the design and cultivation of embedded research initiatives*

[Text]. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/174426421X16165177707227>

West, R., & Michie, S. (2020). A brief introduction to the COM-B Model of behaviour and the PRIME Theory of motivation. *Qeios*. <https://doi.org/10.32388/WW04E6>

Přílohy

Příloha 1 Typový scénář rozhovoru v diagnostické fázi

Projekt PANK rozhovory

141221/06 (12:00)

Úvod:

“Dobrý den, díky moc za Váš čas, vážíme si toho. Než se vrhneme do rozhovorů, tak se chceme zeptat, jestli máte nějaké otázky z vaší strany, co se týče projektu jako takového, nebo třeba našeho prvního workshopu.” (5 minut max)

Před začátkem:

Organizační

“Jedna organizační věc se týká nahrávání našeho rozhovoru. Souhlasíte, abychom si rozhovor nahráli? Jen pro účel přepisu. Cokoli nám řeknete, budeme využívat anonymizovaně, nebudeme vás jmenovitě citovat.”

Cíl rozhovoru

“Hlavním cílem rozhovoru je vám dát prostor pro hlubší zamyšlení se nad tématy, která jsme načili při našem workshopu, jako jsou aktivity vaší práce a možné oblasti rozvoje. Je nám jasné, že po rozhovoru nebo při diskuzi s vašimi kolegy se vám můžou vybavit další věci k probrání. Takže určitě neváhejte se nám ozvat a můžeme to spolu probrat.”

“Ten průběh rozhovoru můžeme přirovnat k takové červené nitce, která bude plynout skrz

- *vaší roli*
- *těmi aktivitami co děláte v rámci vaší práce*
- *jaké vstupy a poznatky používáte a jak*
- *jak se ta vaše práce mění do finálních výstupů*
- *a jaké jsou ty oblasti rozvoje v rámci týmu, organizace a vás jako jedince.”*

“Máte nějaké otázky, nejasnosti nebo celkově něco, co byste mi chtěl(a) říct, než začneme?”

Rozhovor:

“Během workshopu jsme bavili o tom, kdo co dělá a rádi bychom na to navázali. Já vím, že jste zmiňoval(a), že úkolem vaší práce jsou GA (na podporu rovného a férového odměňování) a výzvy na budování kapacit NNO.. Pojdme se tedy odrazit od té vaší práce”.

1. Role a účel (10 min)

Představte si, že jsem člověk, který nemá zkušenosti se státní správou, jak byste mně jako laikovi popsal(a)

- A. vaši roli
- B. jaký je účel vašeho oddělení (**prompt** snažte se vyřešit nějaký problém)
- C. a co má být tím konečným výsledkem aktivit oddělení?

Poznámky tazatele:

Příprava výzev funguje jinak s jiným vedením, elaborate

Možné podotázky, když zbyde čas:

- Jak velký podíl Vaší práce představují čistě analytické úkoly? Jakému jinému typu úkolů se věnujete?
- Jak si organizujete vy osobně svou vlastní práci? Dokážete plánovat, máte přehled, co vás čeká v řádu týdnů a měsíců?

“Před tím rozhovorem (v rámci workshopu) jsme chtěli, abyste se zamyslel(a) nad tím z jakých aktivit se stávají ty vaše agendy, na kterých momentálně pracujete.”

2. Agenda, aktivity a dovednosti (10 - 15 minut)

Můžete mi popsat, z jakých hlavních činností ta(y) agenda(y) sestávají? Pokud je to možné, zkuste mi popsat skutečné pořadí těch aktivit jak jdou za sebou.

Poznámky tazatele:

Zkušenosti s evaluací
Jak se předávají z kolegů

Možné podotázky, když zbyde čas:

1. Jaké dovednosti potřebujete k vykonávání [vaší práce/aktivity X, kterou zmíníte]? [jen MPSV]
2. Kdo je uživatel výsledku práce na této agendě? Jaký s ním máte kontakt na začátku a v průběhu práce?
3. Jakou roli pro vás hrají ti další aktéři jako je PROP, monitorovací výbor, etc.

“Práce s poznatkami je určitě důležitou součástí vaší práce, pojďme se teď zamyslet nad tím, jak tuto část vnímáte. Slovem poznatky nemyslíme jen kvantitativní poznatky, ale také kvalitativní metody a postupy, nebo poznatky, které vzejdou z komunikace s příjemci. Poznatky také můžeme rozdělit na **a) empirické poznání** jako jsou data a výsledky výzkumu **b) technické poznatky** jako jsou odborné dovednosti a zkušenosti a **c) praktické poznání** jako je odborný úsudek, postoje a hodnoty.”

3. Zdroje poznatků (10 minut)

Můžete mi popsat postup sběru poznatků v rámci vašich agend?

- Pokud se zasekne: s jakými poznatkami v této agendě pracujete? (připomenout relevantní aktivity)

Pauza na odpověď

Jaké používáte zdroje poznatků, techniky sběru a analýz dat?

Získáváte poznatky externím zadáváním? (myslíme formou veřejné zakázky i jiné - aplikovaný výzkum, resortní organizace)

Poznámky tazatele:

Kde se berou mezinárodní zdroje

Kvalita těchto zdrojů

Zachycujete tyto informace?

Poznatky pro evaluace

Zdroje tematické expertízy (experti z fieldu?)

Jak se to řeší, když ostatní nemají ty zkušenosti.

Možné podotázky, když zbyde čas:

- Expertíza
 - Odborné názory jsou primárně získávány uvnitř či mimo organizaci?
 - Při jakých situacích vyhledáváte odborné názory expertů? Můžete dát příklad?
 - Udržuje AÚ komunitu expertů? Jakým způsobem?

- Externí zadávání
 - V jakých situacích získáváte poznatky skrz externí zadávání?
- Máte podle vás alokováno dostatek času na sběr poznatků? Kolik lidí (dělá to více lidí)? Jak náročné je to pro vás (časově)?

“Už jsme se bavili o vaší práci, o aktivitách v rámci agend a práce s poznatky. Pojdme se podívat na ty výstupy vaší práce, které jsou nedílnou součástí vašeho útvaru a vás jako jedince”.

4. Výstupy (10 minut)

Zamysleme se nad výstupy vaší práce: kdo je užívá a jaký s ním máte kontakt?

pauza na odpověď

Jakými formami komunikujete vaše analytické výstupů?

Zjišťujete zpětně, jaký dopad měly výstupy na konečná rozhodnutí?

Poznámky tazatele:

Komu to přijde do ruky

Jsou tam nějaké mezi výstupy, které se řeší s vedením?

Jakou roli pro vás hrají ti další aktéři jako je PROP, monitorovací výbor, etc.

Možné podotázky, když zbyde čas:

1. Zkuste mi dát příklad,
 - a. kdy Vaše analýza zásadně ovlivnila konkrétní rozhodnutí
 - b. kdy Vaše analýza byla dezinterpretována či se vůbec neotiskla do výsledného rozhodnutí
 - c. kdy Vaše analýza byla mylná
 - d. kdy jste nebyli schopni realizovat zadání? Proč?

2. Jak náročná je pro vás realizace výstupů? Daří se vám do tvorby výstupů vkládat tolik času a energie, kolik je potřeba?

“Teď jste mi popsal(a), jak pracujete s poznatky a výstupy. Zajímalo by mě, jak tyto poznatky a postupy zachycujete a jak se jako tým ze své práce učíte.”

5. Institucionální paměť (10-15 minut)

Jak u jednotlivých projektů a výstupů zajišťujete, že se poznatky z nich neztratí? Tedy že se k nim třeba můžete vrátit?

Pauza na odpověď

Zachycujete postupy, které se ukázaly jako funkční, nebo které vám pomohly urychlit pracovní postupy? Můžete dát příklad?

Poznámky tazatele:

Funguje tam nějaké zachycování toho co fungovalo? Jak se třeba předávají ty informace kolegům, nebo méně zkušeným kolegům?

Možné podotázky, když zbyde čas:

1. Pokud vy nebo někdo jiný udělá chybu, co se stane?

“Teď jsme se zaměřili na to, jak se jako tým učíte ze své práce. Teď se zamysleme nad tím, kde jsou ty potenciální oblasti rozvoje pro Vás jako jedince a pro Váš tým.”

6. Oblasti rozvoje (10-15 minut)

Jaké máte teď možnosti profesního rozvoje, ať už vás osobně nebo týmu jako celku?
(**prompt:** Jakých školení jste se osobně zúčastnil? Do jaké míry byla přínosná pro Vaši práci?
V jakých oblastech vnímáte největší potřebu se vzdělávat?) Něco neformálního, co by mohlo pomoci?

“Pojďme teď k oblastem, kde by se tým mohl zlepšovat - nejen ve smyslu formálního vzdělávání a školení, ale šířeji rozvoje způsobů práce týmu.”

Na workshopu zazněly [tyto](#) věci, jak nad tím jako celkem uvažujete? Chybí tam něco?
Je tam něco, co vás zaujalo?

(mechanika: promítnout obrazovku s tabulkou na změny)

Poznámky tazatele:

Možné podotázky, když zbyde čas:

- Napadají vás nějaké typy/oblasti aktivit, které by váš tým měl dělat a nedělá?
- Jsou nějaké, kterým by oddělení podle vás mělo věnovat víc času/energie?
- V jakých oblastech vnímáte největší potřebu se vzdělávat?

*“Díky moc! Ještě na závěr, k uzavření toho našeho rozhovoru taková otázka na širší reflexi:
Co vás motivuje k vykonávání vaší práce a co vám naopak motivaci bere?”*

“Napadá vás ještě něco, co bychom podle vás měli vědět a my jsme se na to nezeptali?”

Ukončení:

“Moc Vám děkujeme za váš čas, vážíme si toho. Pokud byste chtěl(a) ještě něco probrat, tak se nám určitě ozvěte. Jak bylo řečeno, ta nahrávka rozhovoru bude použita jen k přepisu a váš názor nebude nikde přímo citován a ani ho nebudeme probírat s vaším vedoucím. Ještě abyste zůstal(a) v obraze o průběhu projektu: tento a příští týden se konají individuální rozhovory a na začátku roku nás bude čekat část, kdy se chceme zúčastnit vašich schůzek a pracovních skupin.

Na závěr této pozorovací části se uvidíme znovu na workshopu, kdy se sjednotíme nad oblastmi rozvoje a začneme na nich pracovat. Takže ještě jednou díky a PANKu zdar!"

Příloha 2: Vstupní dokument pro účastníky workshopu

Projekt PANK: úvodní workshop

Informace pro partnerský tým před workshopem

V tomto dokumentu najdete informace užitečné pro základní orientaci před vstupním workshopem, kterým společně zahájíme zapojení Vašeho týmu do projektu PANK.

Workshop proběhne online na platformě Google Meet na tomto odkazu: [link] případně se lze připojit po telefonu +420 [telefon] s PIN: [pin]# (další čísla).

Níže najdete i text určený pro předání členům vašeho [oddělení/odboru.]

O workshopu - informace pro vás jako [vedoucí/ředitele]

Workshop sami povedeme, ale rádi bychom Vás požádali o aktivní roli především v následujících částech:

- *Krátké uvedení na začátku, abychom společně vyslali signál, že nám na spolupráci záleží*
- *Provedení interaktivním cvičením nad definováním a rozbořením klíčových agend oddělení*
- *Stručná reflexe na konci*

Budeme rádi, když se budete workshopu i jednotlivých interaktivních částí účastnit pokud možnost jako běžný člen týmu.

Workshop je záměrně koncipovaný tak, abychom společně předběžně identifikovali oblasti, ve kterých by podle vás a vašich kolegů mohl projekt týmu pomoci. Necílíme ale přímo na identifikaci problémů či slabých stránek: hlavním cílem v této první fázi je se poznat, nastavit očekávání a způsob spolupráce a pozitivní směry. Komplikovanější tematiku identifikace problematických míst necháváme na individuální rozhovory.

Jako jednu z prvních aktivit v navazující diagnostické fázi spolupráce plánujeme realizovat setkání/rozhovor s Vámi, kde můžeme také prodiskutovat průběh a výsledky workshopu.

O workshopu - informace pro členy [oddělení/týmu/odboru]

Toto je zpráva od nás pro Vás i pro členy Vašeho oddělení před společným workshopem. Prosíme Vás tedy, abyste tento text svým kolegům před workshopem předali, např. jako součást pozvánky.

O projektu

Workshop, na kterém se brzy setkáme, je začátkem zapojení Vašeho [oddělení] do projektu PANK. PANK je zkratka pro *podporu analytické práce ve státní správě* a jde o projekt aplikovaného výzkumu, který za finanční podpory Technologické agentury ČR realizují České priority.

Projekt Vám na workshopu detailněji představíme. Krátký přehled cílů a plánu projektu, spolu s představením Českých priorit, najdete v tomto dvoustránkovém dokumentu [ODKAZ].

Co vás čeká

Strávíme společné dopoledne, kdy budeme mít možnost se vzájemně poznat a nastavit si způsob spolupráce, očekávání a ambice na následující měsíce.

Pro Vás by workshop měl být příležitostí udělat si představu o projektu a zamyslet se nad tím, jak Vám můžeme pomoci.

Pro nás pak jde o první šanci blíže nahlédnout do vašeho světa - udělat si první obrázek o tom, jak vypadá vaše práce, jak vnímáte svou roli jako jednotlivci a jako tým.

Na to se zaměříme v několika interaktivních částech workshopu. Nabídneme vám způsob, jak vaši práci a role popsat a věříme, že to bude užitečné pro vás i pro nás - proto prosíme o živou účast v interaktivních částech workshopu. Také budete mít možnost formulovat vaše očekávání od účasti v projektu - i tady velmi oceníme vaše vstupy, i ty spontánní a originální.

V průběhu workshopu samozřejmě uvítáme také jakékoli otázky k projektu. V některých částech workshopu budeme spíše prezentovat, abychom vám představili koncepční východiska a logiku projektu. I tady ale přivítáme otázky. Pokud budete mít zájem, rádi vám po workshopu k těmto koncepčnějším částem poskytneme detailnější dokumentaci.

Před a po

Před workshopem se prosím seznamte s přiloženým krátkým popisem projektu. Pokud Vás při tom napadnou otázky nebo i způsoby, jak by vám projekt mohl pomoci ve vaší práci, poznamenejte si je prosím - na workshopu bude prostor vaše otázky a nápady prodiskutovat.

Další příprava není potřeba - kromě psacích potřeb stačí vaše přítomnost a pozornost a pokud možno otevřená mysl.

Na workshopu dohodneme další kroky tzv. diagnostické fáze spolupráce, především koordinaci rozhovorů s vámi.

Online

Workshop proběhne online na platformě Google Meet na tomto odkazu: [link] případně se lze připojit po telefonu +420 [telefon] s PIN: [pin]# (další čísla).

Před workshopem prosím ověřte, že na vašem počítači, prohlížeči a síti tato služba funguje.

V interaktivních částech workshopu budeme používat několik nástrojů integrovaných do Google Meets:

- **Google Jamboard:** na interaktivní části - tabule na živou spolupráci: možno použít sticky notes, přidat obrázek aj.
- **Breakout rooms** na dílčí interaktivní části
- **Polls** na zpětnou vazbu na konci.

Tyto nástroje nevyžadují žádnou instalaci ani přípravu; nasměrujeme vás v průběhu workshopu.

V průběhu workshopu prosím dodržujeme následující:

- Mějte pokud možno zapnutou kameru

- Mikrofon mějte vypnutý, pokud nemluvíte

Pokud se chcete ozvat mimo diskusi, přihlaste se prosím tlačítkem s ikonou ruky

Pravidla a principy

Jsme primárně výzkumníci, kteří chtějí přispět k pozitivní změně. K tomu nám velmi pomůže vaše co největší součinnost a otevřenost.

Naší rolí není vás soudit, hodnotit, srovnávat či auditovat. Nehledáme negativa, na která bychom měli veřejně poukazovat.

Z naší spolupráce vzniknou výzkumné i praktické výstupy, ale bez vašeho svolení vás nebudeme nikde jmenovitě citovat.

Prostor pro vlastní reflexi

Boxy níže můžete použít pro vlastní poznámky a reflexi v průběhu workshopu a po něm.

Můžete si do něj psát digitálně nebo vytisknout a psát ručně.

Budeme rádi, když si ho uchováte k pozdější reflexi; vaše otázky a poznámky můžeme také prodiskutovat při individuálním rozhovoru.

Čemu nerozumím? O čem chci vědět více?

Co mě inspiruje?

Čeho se obávám?

