

# Mapování analytických kapacit

Hlavní zjištění šetření v projektu PANK

## Shrnutí

Tento dokument shrnuje poznatky z dotazníkového šetření v rámci projektu PANK (Podpora analytických kapacit ve veřejné správě). Cílem dotazníku bylo získat informace k vytvoření uceleného přehledu a základního popisu útvarů, které se ve státní správě zabývají analytickými aktivitami.

Z vyhodnocení šetření vyplynuly tyto hlavní poznatky:

1. Nejčastějším způsobem organizace analytické práce je zapojení analyticky zaměřených pracovníků v odděleních a útvarcích spolu s jinak zaměřenými zaměstnanci. → [více](#)
2. K analytické práci jsou nejvíce využívány interní zdroje (vlastní analýzy a interní expertízy). → [více](#)
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. → [více](#)
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. → [více](#)

Autoři: Tomáš Čech (text), Martin Nekola (design a realizace dotazníku), Alexandre Reznikow (rešerše útvarů), Petr Bouchal (hlavní řešitel)  
Kontakt: [petr@ceskepriority.cz](mailto:petr@ceskepriority.cz) | [pank.cz](http://pank.cz) | kód na [github.com/ceskepriority/pank-mapovani](https://github.com/ceskepriority/pank-mapovani)  
Leden 2022

Vzniklo díky projektu TAČR ÉTA Podpora analytické práce ve veřejné správě (pracovní PANK), [TL05000330](https://tacr.cz/eta/05000330), který realizují České priority, z.s.

T A  
Č R

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

[www.tacr.cz](http://www.tacr.cz)

Výzkum užitečný pro společnost.



Licence Creative Commons: CC BY-NC – Uveďte původ  
<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/cz/>

## Poděkování

Děkujeme všem, kteří věnovali čas a energii tvorbě a pilotáži dotazníku, zejména Davidu Slámovi, Petru Jirmanovi a Miroslavu Juráskovi z MVČR, Stanislavu Volčíkovi z MŠMT a Markétě Pěchoučkové z MPSV. Děkujeme také všem respondentům a respondentkám, kteří věnovali čas vyplnění dotazníku. Nedostatky jdou na vrub autorů.

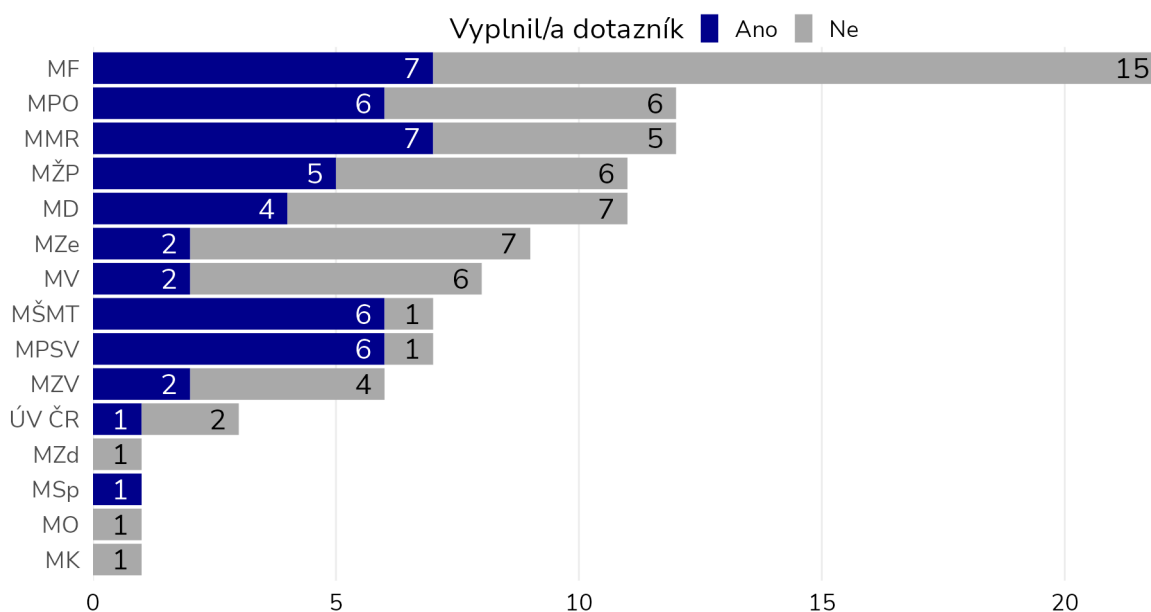
## Obsah

<b>Shrnutí</b>	<b>1</b>
<b>Cíle a rozsah zkoumání</b>	<b>3</b>
<b>Hlavní poznatky z šetření</b>	<b>4</b>
Organizace a personální zajištění analytické práce	4
Účel a zaměření analytické práce	5
Zdroje dat a analytické nástroje	6
Získávání expertiz, analýz a poradenství	8
Výstupy – zveřejňování a využití	10
Odborné kapacity v analytických útvarech	11
Vzdělávací a jiné potřeby pro analytickou práci	11
<b>Závěrem: využití a další kroky výzkumu</b>	<b>13</b>
<b>Příloha 1: Metody a data</b>	<b>14</b>
Identifikace respondentů	14
Způsob sběru dat	15
<b>Příloha 2: Podrobnější informace</b>	<b>15</b>
Složení zkoumaných útvarů	15

## Cíle a rozsah zkoumání

V první fázi projektu PANK byl připraven dotazník, jehož cílem bylo poskytnout ucelený přehled a základní popis útvarů, které se ve státní správě zabývají analytickými aktivitami. Dotazníkem byli na podzim 2021 osloveni vedoucí zaměstnanci (představení) relevantních útvarů všech čtrnácti ministerstev a Úřadu vlády České republiky, kde byly identifikované konkrétní útvary zabývající se analytickou činností. Celkem bylo osloveno 112 odborů nebo oddělení prostřednictvím jejich ředitelů/ek a vedoucích. Dotazník vyplnilo 49 osob (44%), z toho většina na pozici vedoucích. Postup identifikace analytických útvarů, sběru a analýzy dat je popsán v Příloze 1.

### Identifikované / oslovené útvary a návratnost odpovědí



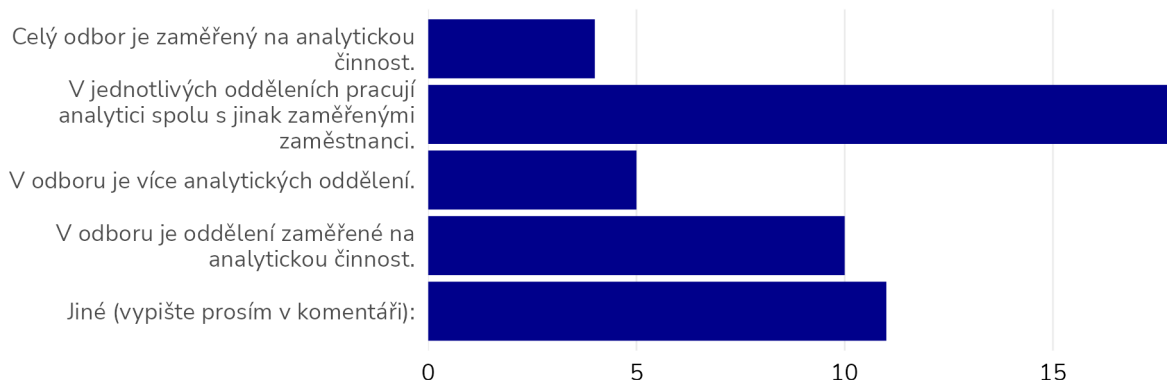
Dostupná data umožňují pouze omezené zobecnění. Samotný výběr respondentů mohl některé útvary přes veškerou snahu opominout. O některých ministerstvech bylo získáno více dat (MŽP, MŠMT, MPSV, MPO a MF). Dalším omezením byla samotná forma krátkého dotazníku a vesměs uzavřených otázek, která omezuje detailnější rozbor činností analytických útvarů.

# Hlavní poznatky z šetření

## Organizace a personální zajištění analytické práce

Jedním z cílů šetření bylo zjistit, jak jsou organizováni analytici ve struktuře svých odborů.

### Organizace analytiků v odboru

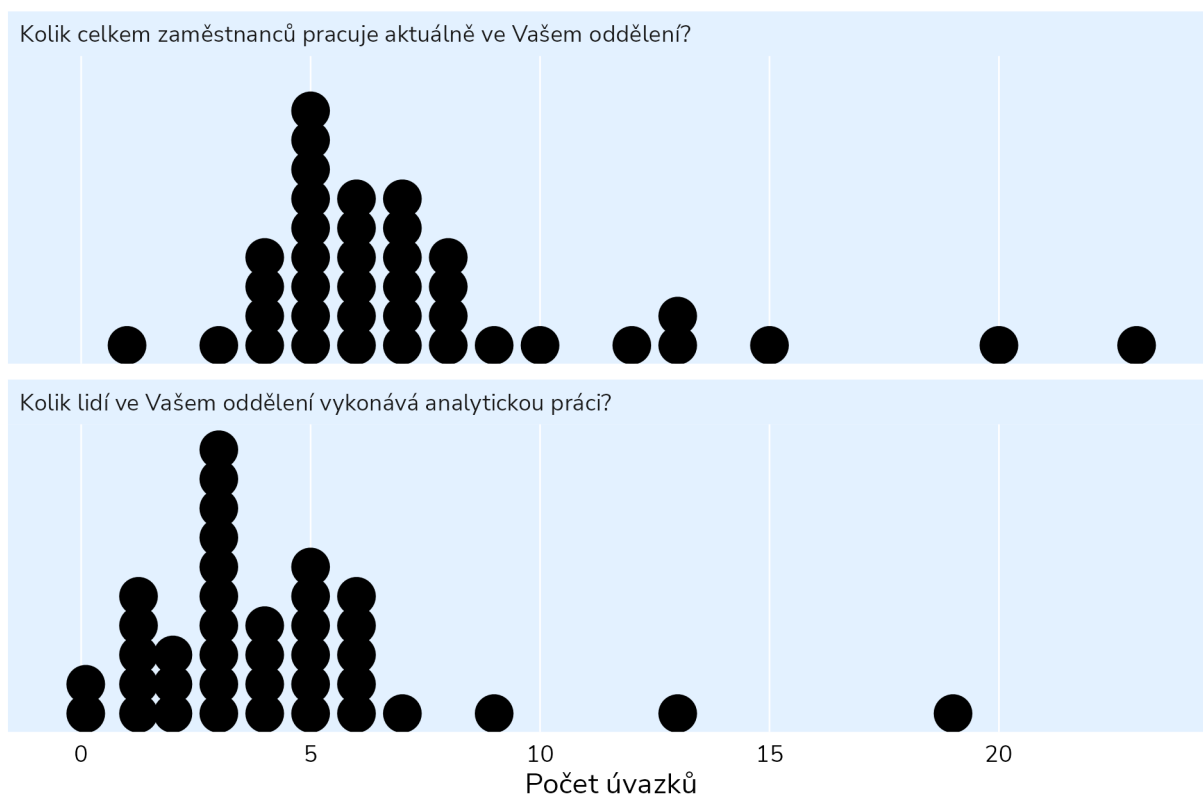


Z odpovědí vyplývá, že přibližně ve třetině oddělení pracují analytici v odděleních spolu s neanalyticky zaměřenými zaměstnanci. V pětina odborů existují oddělení zaměřené čistě na analytické činnosti a jen v několika případech byly celé odbory zaměřené na analytickou činnost. V kategorii *Jiné* jsou podle komentářů respondentů především odbory, kde jednotliví zaměstnanci vykonávají analytickou práci v části své pracovní náplně, spolu s administrativními a organizačními povinnostmi.

Tomu odpovídá i složení jednotlivých útvarů, tj. počty a podíly analyticky zaměřených zaměstnanců ve vztahu ke všem zaměstnancům útvaru. Jak je patrné z grafu níže, většina oddělení zahrnuje celkem od 5 do 10 zaměstnanců. Počet analytiků v jejich řadách se různí: od oddělení, kde analytickou práci nezajišťuje ani jeden úvazek z pěti, po oddělení o pěti úvazcích, kde všichni vykonávají analytickou práci. Z odpovědí na úrovni odborů je patrné, že většina odborů v souboru se sestává z 15 až 20 zaměstnanců, ale i zde podíl analytiků kolísá mezi cca 5-10 % a cca polovinou, přičemž výraznější zastoupení analytiků na úrovni odborů je spíše výjimkou. (Odpovědi na úrovni odborů nepocházejí ze stejných odborů, jako oddělení, ze kterých máme data, takže tyto dvě sady výsledků nelze přímo srovnávat.)

## Oddělení: počty všech zaměstnanců a analytiků

Co bod, to oddělení | Analytici = vykonávají analytickou činnost



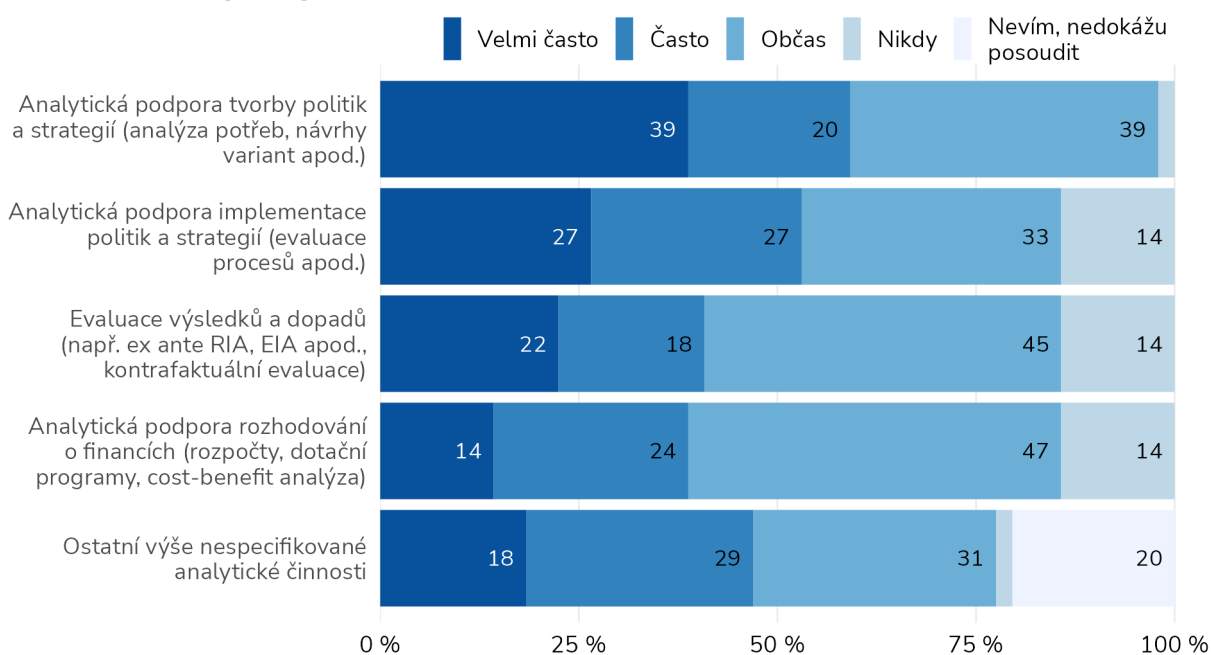
Celkově útvary, které jsou zahrnuty v datech z šetření, disponují personální kapacitou 538 přepočtených úvazků, z toho 252 jsou zaměstnanci vykonávající analytické činnosti. Tento celkový počet odpovídá cca 5 % služebních míst na ministerstvech a ÚV podle [systemizace z roku 2021](#).

Detailnější pohled na personální kapacity a složení útvarů ve zkoumaném souboru nabízí [Příloha 2](#), včetně analogického grafu jako výše pro podskupinu odborů.

## Účel a zaměření analytické práce

Dále bylo předmětem zkoumání, jaký typ analytické činnosti a v jaké míře tuto činnost zaměstnanci vykonávají. Nejčastějšími aktivitami je analytická podpora tvorby politik a strategií, popř. implementace těchto politik a strategií, ale činnosti analytických útvarů jsou obecně velmi různorodé.

## Činnosti analytických útvarů

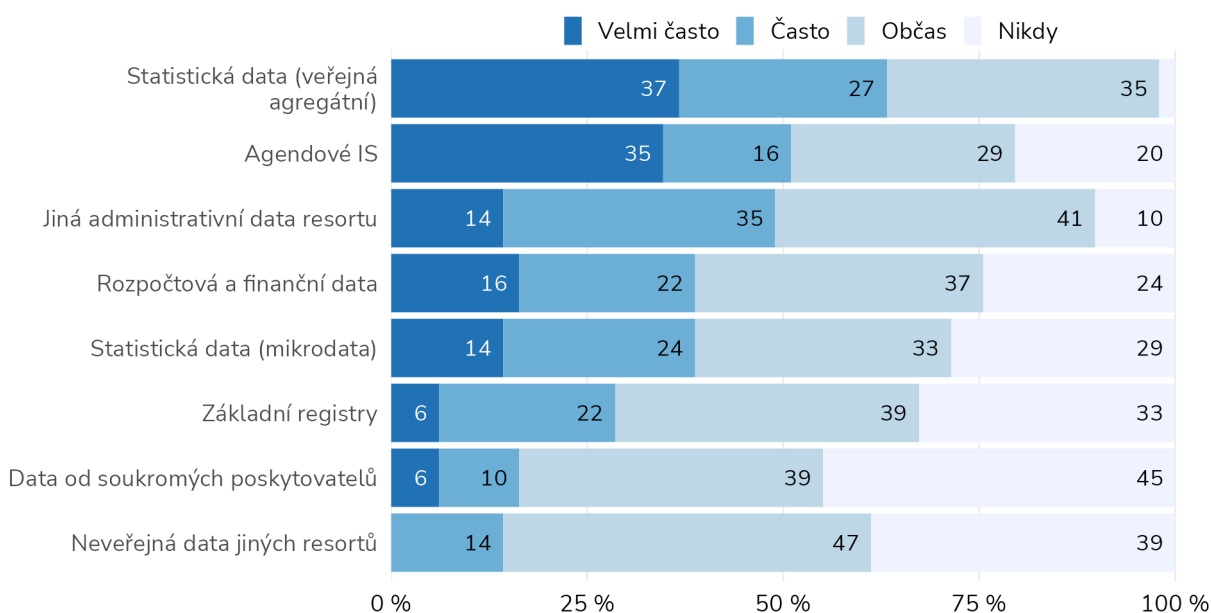


## Zdroje dat a analytické nástroje

Snahou bylo zjistit, s jakými zdroji dat oslovení zaměstnanci státní správy pracují. Nejčastějším zdrojem dat se ukázala veřejná statistická data. Následujícími zdroji jsou agendové informační systémy. Poměrně častými zdroji jsou také rozpočtová a finanční data a statistická mikrodata. V komentářích respondenti často zmiňovali potřebu usnadnit sdílení dat mezi resorty, případně i uvnitř resortů.

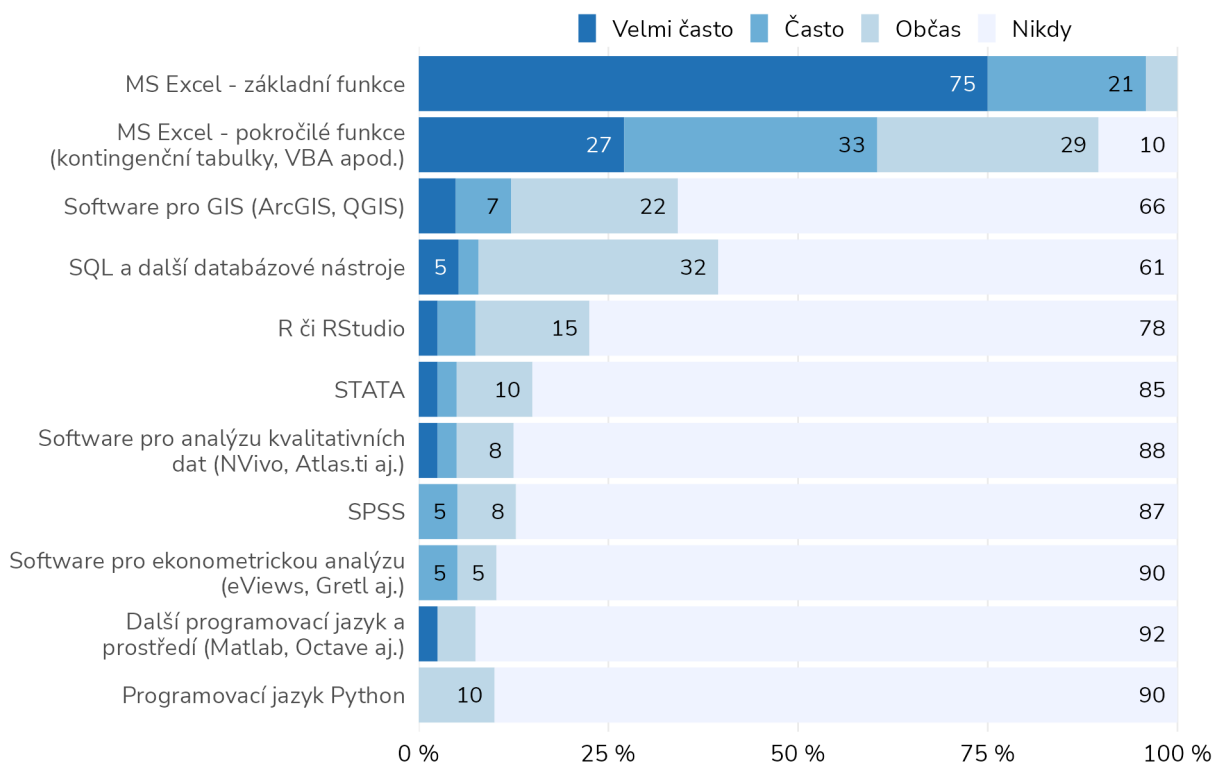
### Zdroje dat

Jak často využívají analytici Vašeho útvaru následující zdroje dat?



Další otázka se týkala využití konkrétních analytických nástrojů. Z našeho zkoumání vychází jasně najevo, že dominantním nástrojem napříč resorty je MS Excel. Nejčastěji využívanými nástroji v Excelu jsou ty, které jsme definovali jako základní funkce. Velmi časté jsou také tzv. pokročilé funkce (kontingenční tabulky, VBA apod.) Zde je patrný rozdíl oproti nedávnému šetření v [Pracovní skupině pro spolupráci analytických útvarů](#) (PSSAÚ), ve kterém více respondentů pracovalo s pokročilejšími nástroji; to je zřejmě dáno tím, že členové PSSAÚ jsou úžeji, techničtěji zaměřená skupina analytiků (poznatky z průzkumu viz na [2. jednání z 22. 3. 2019](#)).

### Využití analytických nástrojů

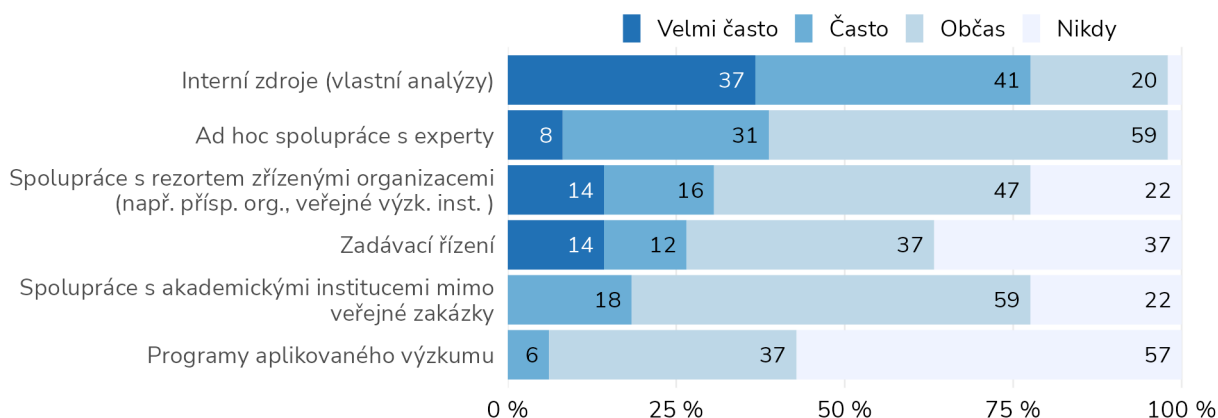


### Získávání expertiz, analýz a poradenství

Dalším tématem šetření byly způsoby, které využívají zaměstnanci státní správy pro získávání expertiz, analýz a poradenství. Zde dominantně převládají interní zdroje útvarů, tedy jejich vlastní analýzy a interní expertiza. Tento poznatek se shoduje se závěrem v [Veselý, Ochрана & Nekola \(2018\)](#), podle nichž se zaměstnanci státní správy často interně ptají někoho ze svých kolegů, kterého považují za experta.

## Způsoby získávání expertíz, analýz a poradenství

řazeno podle frekvence využití



Významným způsobem získávání expertiz, analýz a poradenství jsou také spolupráce s rezortem řízenými organizacemi (např. příspěvkové organizace, veřejné výzkumné instituce apd.), často využívané např. na MŽP, MF a MZe. Dalším jsou zadávací řízení, často využívané na MPO a MMR.

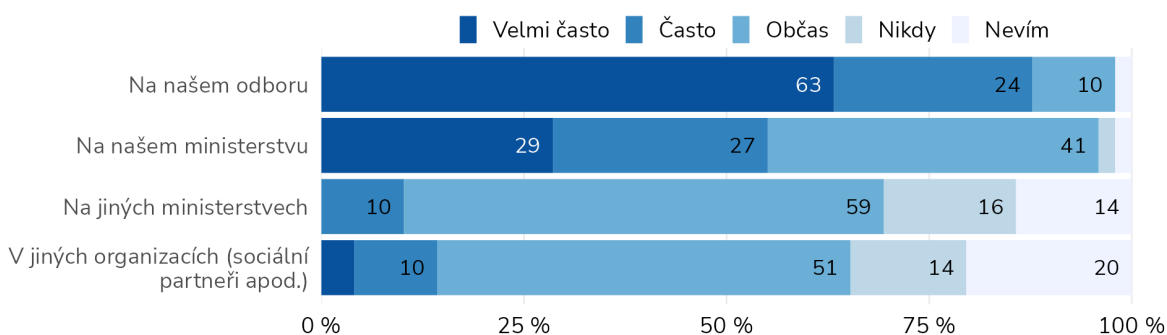
Pouze pětina respondentů uvedla, že často spolupracuje s akademickými institucemi mimo veřejné zakázky. Z komentářů ovšem vyplývá, že by zaměstnanci státní správy upřednostňovali nárůst této spolupráce. Dosavadní výzkum naznačuje, že akademická práce (literatura i zapojení lidí) je obecně nevyužitým zdrojem ([Veselý, Ochrana & Nekola 2018](#)).

## Výstupy – zveřejňování a využití

Jedním z cílů zkoumání bylo také zjistit, jak jsou analytické výstupy využívány. Dle respondentů se využití analytických výstupů snižuje spolu s pomyslnou vzdáleností od analytického útvaru. Nejčastěji jsou analytické výstupy využívány v odboru, kde vznikly (86 % často či velmi často). O něco méně výstupů je využito na stejném ministerstvu (54 %).

### Využití výstupů útvaru

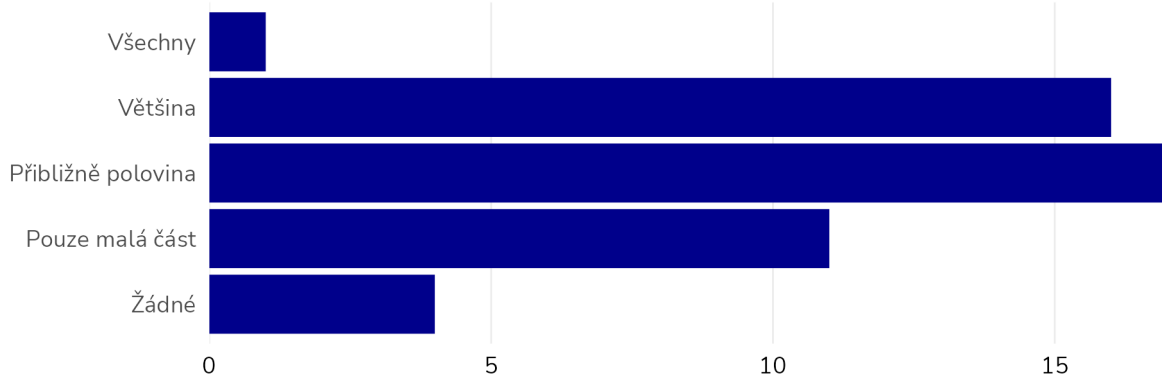
Do jaké míry jsou analýzy Vašeho útvaru využívány ve Vaší organizaci, popř. mimo ni?





Využití výstupů lze podpořit mj. jejich zveřejňováním. To může mít vliv i na kvalitu veřejné diskuse a zapojení expertní či akademické komunity. Nejčastěji útvary zveřejňují cca polovinu nebo většinu svých výstupů, naopak útvary, které zveřejňují vše nebo naopak nic jsou relativně vzácné.

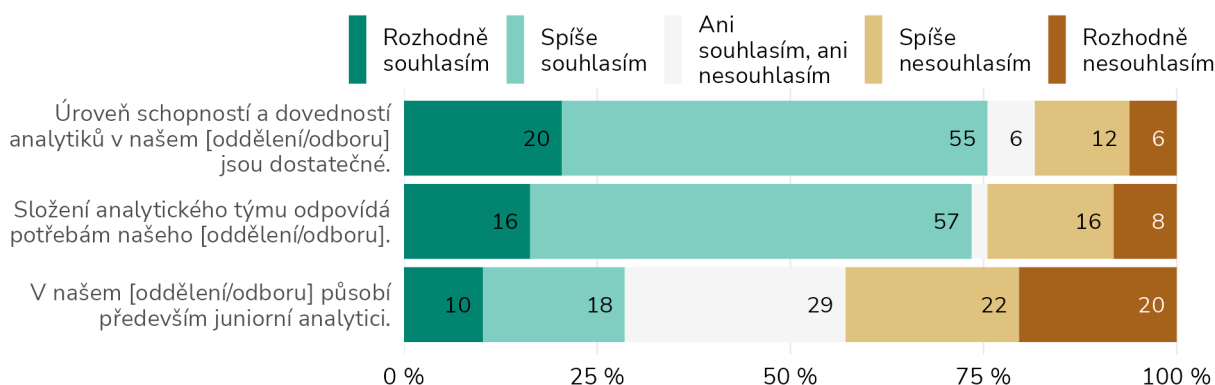
### Jaká část výstupů Vašeho útvaru je zveřejněna?



### Odborné kapacity v analytických útvarech

Jedním ze záměrů dotazníku bylo zjistit, do jaké míry jsou ředitelé a vedoucí spokojeni se schopnostmi analytiků a zda složení analytických týmů odpovídá potřebám. Ve většině případů ředitelé a vedoucí souhlasili s tím, že schopnosti analytiků a složení analytických týmu jsou dostatečné. V případech, kdy tomu tak nebylo, se respondenti často k této problematice vyjadřovali v komentářích a především zdůrazňovali problémy spjaté s nedostatečnými personálními kapacitami (nastavení podmínek naboru zaměstnanců, míra administrativních a organizačních povinností atd.).

### Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?



### Vzdělávací a jiné potřeby pro analytickou práci

Další snahou bylo zjistit jaké jsou vzdělávací potřeby pro analytické pracovníky ve státní správě. 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).

### Vzdělávací priority: celkově

1 = nejvyšší prioritita.

Řazeno podle počtu váženého prioritou

Práce s existujícími daty (sekundární analýza dat, systematické přehledy)	21	12	7
Prezentace, vizualizace a komunikace výsledků	5	16	20
Analýza kvantitativních dat (statistické metody, programovací jazyky)	9	13	11
Sběr kvantitativních dat (dotazníková šetření apod.)	6	2	5
Analýza kvalitativních dat (techniky kódování, tematická analýza apod.)	5	2	5
Sběr kvalitativních dat (rozhovory, ohniskové skupiny apod.)	3	4	1
	1	2	3

Z komentářů jsme také identifikovali další změny, které by podle respondentů pomohly zlepšit analytické výstupy napříč ministerstvy. Často zmiňovaná je potřeba navýšení personálních kapacit, kterou lze spojit s dalším faktorem a to ulehčením administrativního zatížení. Jak bylo zmíněno v sekci o organizaci práce, častým jevem je, že zaměstnanci státní správy vykonávají analytickou práci vedle svých dalších povinností. Z komentářů se ukazuje, 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 komentářů 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.

## Vzdělávací priority: analytické nástroje

1 = nejvyšší priorita.

Řazeno podle počtu váženého prioritou

MS Excel - pokročilé funkce (kontingenční tabulky, VBA apod.)	26	11	6
MS Excel - základní funkce	9	10	
SQL a další databázové nástroje	4	11	12
Software pro analýzu kvalitativních dat (NVivo, Atlas.ti aj.)	1	3	7
SPSS		5	4
Software pro ekonometrickou analýzu (eViews, Gretl aj.)	1	2	7
Software pro GIS (ArcGIS, QGIS)	1	2	5
STATA	2	1	3
Programovací jazyk Python	3	1	
R či RStudio	1	2	2
Další programovací jazyk a prostředí (Matlab, Octave aj.)			2
	1	2	3

## Závěrem: využití a další kroky výzkumu

Toto šetření slouží jako úvodní mapování relevantních útvarů, jejich aktivit a potřeb. Bude vodítkem pro cílení konečných výstupů projektu, které vzniknou primárně v průběhu spolupráce s partnerskými útvary.

Části šetření vznikly v konzultaci s MVČR a předpokládáme, že některé poznatky budou využity v další práci na implementaci Koncepce klientsky orientované veřejné správy (KOVŠ), např. při zacilování vzdělávacích aktivit.

# Příloha 1: Metody a data

## Identifikace respondentů

Identifikace **analytických útvarů** ve veřejné správě proběhla formou desk research na internetových stránkách resortů. Dle organizačních schématů jednotlivých resortů byly na základě klíčových slov v jejich názvu identifikovány odbory a oddělení.

Kvůli srovnatelnosti odpovědí byl výběr omezen na **ministerstva a Úřad vlády**.

Seznam 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.

Je možné, že seznam nebyl úplný, pokud se v názvu nevyskytlo jedno ze zmiňovaných klíčových slov nebo pokud je analytický útvar součástí jiného odboru či oddělení (např. v kabinetu ministra, v oddělení parlamentní a vládní agendy). Seznam jsme tedy doplnili o útvary, které nám byly známe 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. Těchto 112 bylo osloveno.

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 smysl 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.

## Způsob sběru dat

Respondenti byli adresně osloveni s pozvánkou k vyplnění webového dotazníku v systému LimeSurvey. Ti, 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).

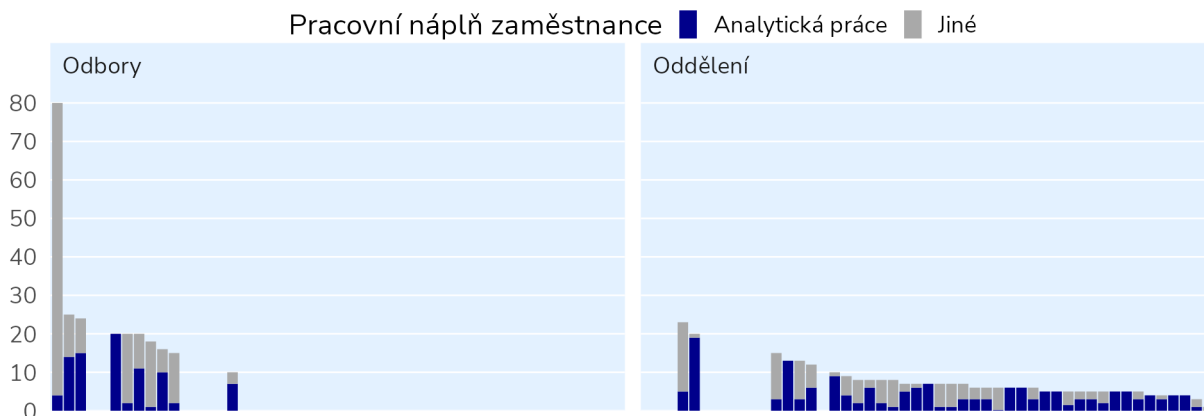
Respondenti měli možnost přeposlat odkaz na otevřenou verzi dotazníku komukoli, o kom se domnívali, že by měl být mezi adresáty. Tuto možnost ale využil pouze jeden respondent a jím oslovený adresát vyplnil pouze několik prvních stran dotazníku.

## Příloha 2: Podrobnější informace

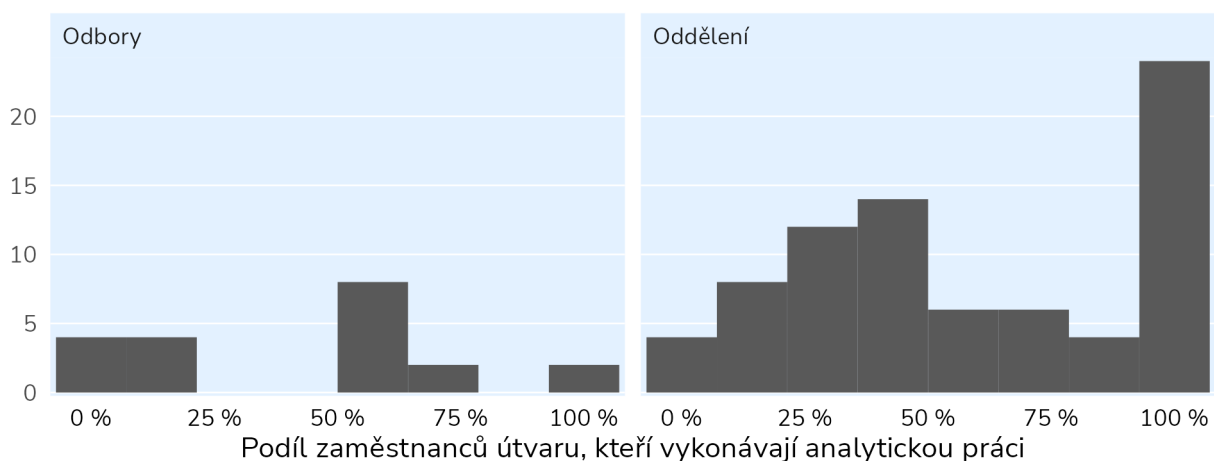
### Složení zkoumaných útvarů

#### Počty zaměstnanců a analytiků v jednotlivých útvarech

Co sloupec, to útvar (název pro přehlednost nezobrazen)

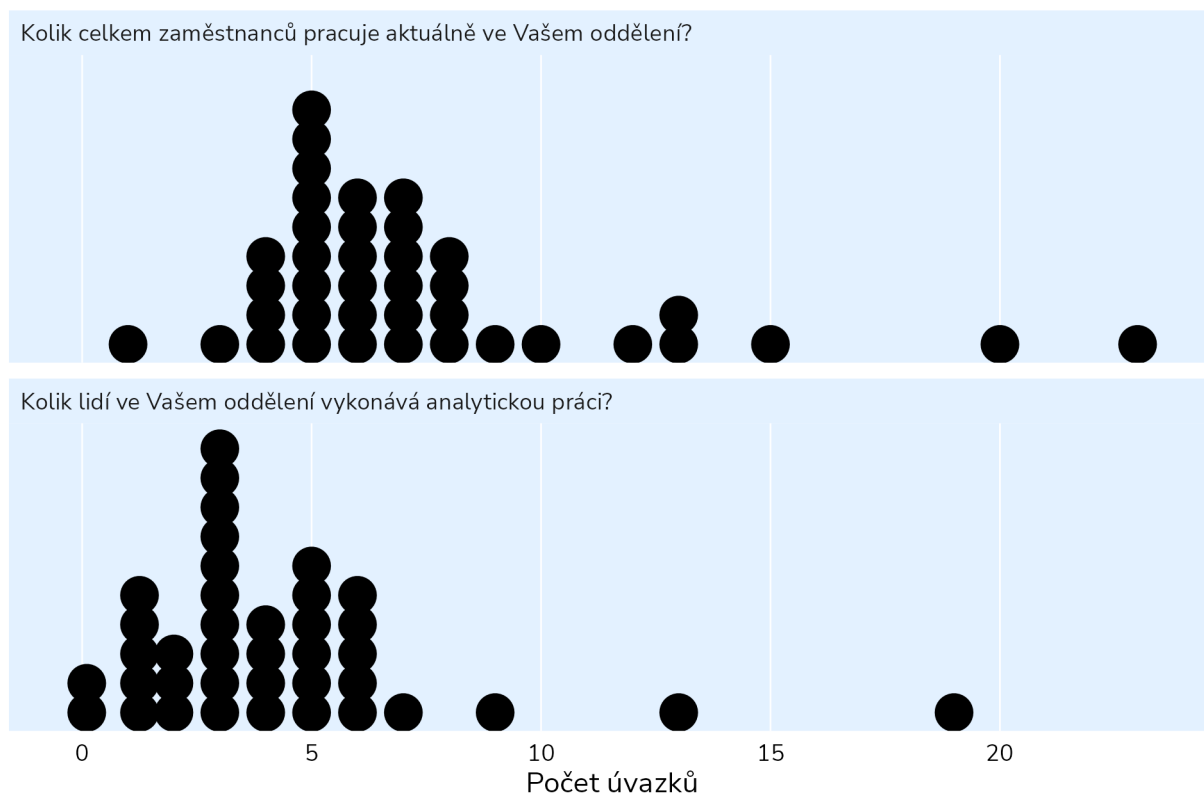


## Rozdělení útvarů podle podílu analytiků



## Oddělení: počty všech zaměstnanců a analytiků

Co bod, to oddělení | Analytici = vykonávají analytickou činnost



## Odbory: počty všech zaměstanců a analytiků

Co bod, to odbor | Analytici = vykonávají analytickou činnost

