Vytvoření plachty pro mapování agend a analytických potřeb

# Úvod

Tento dokument slouží jako návod pro vytvoření “plachty”, jejímž cílem je zmapovat agendy a propojit je s analytickými potřebami, které jsou na tyto agendy navázané. Plachta umožní zaměstnancům mít přehled o těchto potřebách a jak mají být naplněny.

Celý proces je inspirován na otestovaném modelu [Learning Agendas](https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Making%20Federal%20Agencies%20Evidence%20Based.pdf), který adaptujeme pro potřeby práce na ministerstvu.

# Popis plachty

Plachta slouží k zachycení jednotlivých agend, které věcné útvary čekají a kde jsou zapotřebí analytické vstupy. Základní otázka, kterou bychom se měli ptát je, co jsou otázky, které věcňáci potřebují zodpovědět pro naplnění jejich agend.

Pro zodpovězení těchto otázek bude existovat více zdrojů: Některé z nich buď zodpoví projekt sám, některé budou směřovat na TA ČR (BETA a SIGMA), některé na interní kapacity sekce II a s některými může pomoct sekce V atd.

Na plachtě by mělo být ke každé agendě/strategickému cíli několik kolonek:

1. Klíčové momenty (kdy je potřeba jaké poznatky dodat, kdy se má agenda dokončit atd.)
2. Uživatelé poznatků (zjistit, jací stakeholdeři by měli daný poznatek obdržet)
3. Poznatkové potřeby (co přesně chtějí stakeholdeři vědět)
4. Zdroje (z jakých zdrojů/dat by se mělo čerpat a kdo je jejich vlastníkem)

Takto vyplněnou “plachtu” otázek by měly mít někdo na starosti a postupně odškrtávat to, co se vypracuje a předá a také případně průběžně doplňovat o nové potřeby.

Z hlediska organizačního učení a správy znalostí by tento postup měl napomoci ke dvěma posunům

* Staráme se o “stavy [stocks] poznatků” (tj. co už víme, co jsme zjistili dřív), nejen o jejich toky (co se teď potřebujeme dovědět).
* Staráme se o zlepšení poznání k jednotlivým tématům/úkolům ministerstva, ne jen o jednotlivé projekty a výstupy.

Zároveň ale tento přístup umožňuje projektově sledovat i výstupy a dílčí potřeby a jejich naplňování. Z hlediska řízení očekávání pak plachta pomůže ukázat celou “poznatkovou agendu” sdílenou mezi analytiky a věcnými útvary a tím signalizovat omezenost zdrojů na ad hoc úkoly.

# Kroky potřebné k naplnění plachty

Zde najdete popis jednotlivých kroků, které vnímáme jako hlavní pro kvalitní naplnění a management plachty. Ke každému kroku jsou doplněny základní otázky, na které se chceme ptát. Jednotlivé kroky neimplikují různé schůzky, některé z kroků se dají vyplnit v rámci jedné schůzky. Stejně tak se některý z kroků dá vyplnit v rámci několika schůzek s různými stakeholdery na různých úrovních..

**Krok 0 (ředitelé):** Získat svolení senior managementu na aplikaci postupu níže - a od nich získat první řez “strategických cílů”.

* V rámci spolupráce analytického útvaru a věcných útvarů chceme vytvořit mapu aktivit a na nich navazujících potřeb, k tomu potřebujeme spolupráci Vás a Vašich podřízených, jste ochotni s námi tuto spolupráci absolvovat?
* Jaké jsou hlavní agendy a cíle, ke kterým budete potřebovat analyticku podporu?

**Krok 1 (ředitelé/ vedoucí / referenti)**: Pokud již známe všechny relevantní stakeholdery (pokud ne, je potřebovat je zmapovat jako první krok), je prvním krokem identifikování momentů, kdy budou konkrétní poznatky potřeba pro dosažení cílů a strategií (naplnění agend, jejich zhodnocení, úprava aj).

* Kde jsou zásadní momenty ve vypracování agendy X, kde by podpora analytickými vstupy byla nejvhodnější? (“Jak můžou data/poznatky/výzkum pomoct v jednotlivých fázích”?)
* Kdy má být celá agenda X ukončena?

**Krok 2 (vedoucí / referenti)**: Dále je potřeba vypracovat katalog všech otázek, které se mohou někdy překrývat mezi stakeholdery, a které by měly navazovat na klíčové momenty.

* Co jsou hlavní otázky, které pro naplnění agendy X potřebujete zodpovědět?
* Kdy by bylo pro Vás ideální tento analytický vstup obdržet?

**Krok 3 (ředitelé):** Sladit se seniorním managementem organizace ohledně vypracované timeline a potřeb, které byly nadefinované. To pomůže ke sladění očekávání a kvalitnímu nastavení nabídky a poptávky poznatků.

* Ukázat jim vypracovaný náčrt modelu, kde jsou jasně vyznačeny agendy, na nich navázané otázky a časový rámec jejich naplnění. Sladit se nad tím, že to takto pro ně souhlasí.

**Krok 4 (vedoucí / referenti):** Vyjasnit si zdroje ze kterých budeme odpovídat na otázky stakeholderů (jaké zdroje mají u sebe stakeholdeři, jaké máme my, jaké nikdo nemá apod.), ale také nastavit formu komunikace těchto výsledků tak, aby vyhovovala jednotlivým uživatelům (může se výrazně lišit dle jejich potřeb). Dále chceme budovat shodu nad tím, co považujeme za přípustné a užitečné poznatky pro daný účel.

Je potřeba si uvědomit, že oproti klasickému modelu learning agendas, kde je dichotomie policy maker <> evidence producer, my máme potenciálně evidence producery uvnitř klientů - analytik odboru; mj. z toho plyne potřeba mít definované odpovědnosti za knowledge vstupy - co udělá analytik na věcné sekci, co dodá AÚ, co dodá někdo jiný).

* Jaká data k zodpovězení otázky X vlastníte?
* Víte o někom dalším, kdo vlastní relevantní data pro otázku X?
* Jaké analytické vstupy k zodpovězení otázky X již máte a jaké získáváte z jiných zdrojů?
* Jaká forma analytického výstupu Vám v případě otázky X bude nejvíce vyhovovat pro Vaše účely?
* Souhlasíte s tím, že např. zdroj Y je vhodný pro zodpovězení otázky X?

**Krok 5 (ředitelé):** I zde znovu ideálně ověřit, jestli stakeholdeři souhlasí se zdroji a typem komunikace, který bude probíhat.

* Znovu prezentovat plachtu, tak jak jsem ji dopracovali a ověřit si, že vše souhlasí a můžeme začít pracovat.
* Domluvit se na tom, jak si budeme dávat updaty či komunikovat změny, které je v plánu potřeba udělat.

**Krok 6 (analytický útvar):** Při vypracovávání jednotlivých analýz se soustředit na to, abychom opravdu plnili zadání a směřovali na zodpovězení otázek pro naplnění agendy/strategie a že analýzu a stakeholdery nezahlcujeme zbytečnou mírou detailu.

**Krok 7 (analytický útvar / ředitelé / vedoucí / referenti):** Po odevzdání analýz evalujeme celý proces a určujeme učící se principy, které si z procesu chceme odnést.

# Nástřel plachty:

Základní vizualizace celé plachty s náčrtem relevantních boxů. Je důležité si uvědomit, že každá agenda může mít více než jeden klíčový moment, více než jednoho uživatele, více poznatkových potřeb atd.

Tabulka je zde pouze pro základní představu a určitě by konečná plachta neměla takto vypadat. Reálné nakreslení by mělo spíše podobu rozvětveného stromu. V této formě je plachta především přehledová.

| Strategický cíl/agenda |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Klíčové momenty |  |  |  |  |
| Uživatelé výstupu/analýzy |  |  |  |  |
| Poznatková potřeba |  |  |  |  |
| Odpovědný aktér (Sekce/TA ČR/oddělení) |  |  |  |  |
| Zdroje a forma |  |  |  |  |
| Komunikace výstupů |  |  |  |  |

## 