
ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ ČR

SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALYTICKÝCH STUDIÍ

Tato zpráva představuje stručné shrnutí výsledků dvou analytických studií, které byly vypracovány na základě výzkumného šetření zaměstnanců všech krajských úřadů (mimo hl. město Prahu). Šetření provedla v roce 2012 agentura *ppm factum research* pro Centrum sociálních a ekonomických strategií FSV UK v rámci řešení projektu „Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení na úrovni krajů“ (reg. č. TD010059), který byl řešen s finanční podporou TA ČR. Celkem se jej zúčastnilo 783 zaměstnanců krajských úřadů z vybraných odborů a oddělení. Podrobné informace o šetření a přehled všech výsledků podává Technická a Závěrečná zpráva z výzkumu¹. V tomto shrnutí se věnujeme výsledkům tematicky zaměřených analytických studií, z nichž první se zabývala tématem analytických stylů krajských úředníků a druhá porovnání profilu zaměstnanců krajských úřadů u nás s úředníky v kanadských provinciích. Obě analytické studie byly prezentovány na mezinárodní konferenci a jejich plné znění v anglickém jazyce je dostupné na vyžádání.

¹ Zpráva je dostupná na <http://ceses.cuni.cz/CESES-280.html>

STUDIE 1

ANALYTICKÉ STYLY KRAJSKÝCH ÚŘEDNÍKŮ

MARTIN NEKOLA

ÚVOD

Výzkum analytiků působících ve veřejné správě, popř. v ziskovém i neziskovém sektoru (tzv. policy workers) se snaží postihnout současnou praxi analýzy a tvorby veřejných politik, pro kterou je charakteristický posun od jedné „učebnicové“ policy analysis k poznání mnohvrstevnatosti veřejněpolitického poradenství v různých zemích, různých věcných oblastech a politikách, na různých organizačních úrovních a v odlišných organizačních uspořádáních. Tento přístup vychází mj. z následujících předpokladů.

Za prvé, existuje více různých analytických stylů a jejich uplatňování souvisí nejenom s individuálními charakteristikami a možnostmi analytika, ale také s institucionálním nastavením organizace, kde analytik působí (ať je to organizační kultura, typ úřadu a jeho postavení v rámci veřejné správy atd.). Za druhé, s touto pluralitou stylů zároveň koresponduje poznání, že veřejněpolitickou práci (*policy work*) vykonávají nejenom „analytici“ využívající racionální metody k popisu a hodnocení společenských jevů, ale také další pracovníci organizace vykonávající úkoly jako je koordinace, komunikace, mediace/facilitace, strategické/politické poradenství, zapojování veřejnosti apod. A konečně za třetí, dělící linie mezi pracovníky věnující se věcným úkolům (tzv. specialisté) a úkolům souvisejících s procesním řízením organizace a konkrétních projektů (procesní generalisté) není tak ostrá, jak teorie veřejné správy předpokládá. Naopak, generalisté mohou mít poměrně velký vliv na věcnou podobu veřejných politik a to jak při jejím koncipování, tak při realizaci. V tomto shrnutí se tedy zaměříme na tři aspekty, které nám umožní získat poměrně jasný obrázek o analytických stylech krajských úředníků v České republice.

1. SPECIALISTÉ A GENERALISTÉ NA KRAJSKÝCH ÚŘADECH

Specialisty lze definovat jako pracovníky s odpovídajícím vzděláním ve věcné oblasti, kde působí. Druhým způsobem získání expertízy v dané oblasti je dlouholetá praxe, ať již v rámci jednoho odboru nebo působením v různých odborech na pozicích s podobným věcným zaměřením. Pro účely tohoto výzkumu byli za specialisty pokládáni zaměstnanci KÚ s terciárním vzděláním v oblasti působení a/nebo praxí alespoň 5 let.

Tabulka 1 – Podíl specialistů a generalistů ve 4 nejpočetnějších oblastech

Věcné oblasti	Podíl pracovníků ...		Celkem
	... s terciárním vzděláním v relevantním oboru	... s praxí delší 5 let*	

Životní prostředí	66 %	22 %	88 %
Zdravotní a sociální péče	36 %	32 %	68 %
Vzdělání	26 %	35 %	61 %
Regionální rozvoj	37 %	23 %	60 %

Zdroj – vlastní výpočty; * - bez terciárního vzdělání v relevantním oboru

Na krajských úřadech pracuje relativně velké množství specialistů a především agenda životního prostředí se zdá být vysoce technická s nároky na vzdělání v oboru. Také není překvapením, že specialisté se nacházejí především na nižších pozicích (referent a odborný referent), nicméně velká část středních a nejvyšších pozic je také obsazena specialisty. Mobilita pracovníků se tak odehrává především mezi různými pozicemi v rámci jednoho odboru nebo mezi odbory s podobným věcným zaměřením. Pouze malé procento pracovníků disponuje zkušenostmi ze dvou (20 %) nebo více věcných oblastí (13 %). Podobně pouze malá část uvažuje o odchodu z úřadu v budoucích pěti letech (29 %). V tomto ohledu se tak české krajské úřady výrazně liší od mobility na národní úrovni ve Velké Británii i na provinční úrovni v Kanadě.²

2. NÁPLŇ PRÁCE KRAJSKÝCH ÚŘEDNÍKŮ

Pozitivním zjištěním je, že všichni pracovníci se do určité míry věnují tvorbě regionálních politik a vybraný vzorek tak opravdu zahrnuje pouze tzv. policy workes a nikoliv podpůrné zaměstnance zajišťující chod úřadu. Pouze nepatrné procento zaměstnanců je také plně vytíženou pouze operativou. Je však zřejmé, že podíl na tvorbě politik bude různý pro odlišné úrovně a odbory úřadu. Zatímco administrativní aktivity a komunikace s veřejností a s ostatními organizacemi (v rámci veřejné správy i ostatních sektorů) se více méně týká všech typů pozic s výjimkou manažerů, do analytických činností a tvorby konceptuálních a strategických dokumentů se zapojují spíše řídicí pracovníci a více jak třetina referentů, resp. odborných referentů. Poradenství politickým orgánům kraje se pak týká prakticky pouze vedoucích pracovníků, nižší úrovně s politiky nepřicházejí příliš do kontaktu.

Na obecnější úrovni můžeme rozlišit strategické, taktické a operativní činnosti, doplněné tzv. hašením požárů. Z tohoto pohledu zabírá nejvíce pracovního času operativa a právě hašení požárů, strategické a koncepční činnosti jsou pro většinu pracovníků záležitostí spíše okrajovou. Nicméně krajské úřady obvykle disponují jednotlivci, kteří se těmto aktivitám věnují přednostně.

Z hlediska analytických aktivit jsou krajské úřady vysoce problémově orientované, tj. mezi nejčastější aktivity patří identifikace problému a nalezení a posouzení možných řešení spolu s implementací. Tyto aktivity jsou logicky provázány se sběrem dat a informací. Druhou skupinou významných aktivit představují různé typy komunikace. Ať již se jedná o koordinaci uvnitř nebo vně úřadu nebo konzultace s různými aktéry až po informování vedoucích pracovníků. Pouze zanedbatelná část pracovníků se potom věnuje evaluaci procesu nebo výsledku a výzkumným aktivitám. Tomu odpovídá i to, s jakými typy informací pracují.

² Údaje jsou k dispozici pouze pro tyto dvě země.

3. ZDROJE DAT A PRÁCE S INFORMACEMI

Veřejné politiky jsou utvářeny na základě informací z mnoha různých zdrojů, např. ideologie, hodnoty, veřejné mínění, administrativní data a v neposlední řadě také z výzkumu. V tomto ohledu je zarážející, na jakých základech jsou tvořeny politiky na regionální úrovni. Pracovníci krajských úřadů spoléhají v první řadě na osobní zkušenosti své a svých kolegů, následně ještě na technické a hodnotící zprávy. Relativně často také pracují se strategickými a koncepčními dokumenty kraje a finančními ukazateli. Velmi málo jsou konzultováni domácí odborníci a literatura, lidé z neziskového sektoru i z komerční sféry a příliš se nepracuje ani se strategickými dokumenty vyšších úrovní. Zcela zanedbatelné procento pracovníků potom pracuje se zahraničními zdroji. Více viz graf 1 v příloze.

4. ZÁVĚR

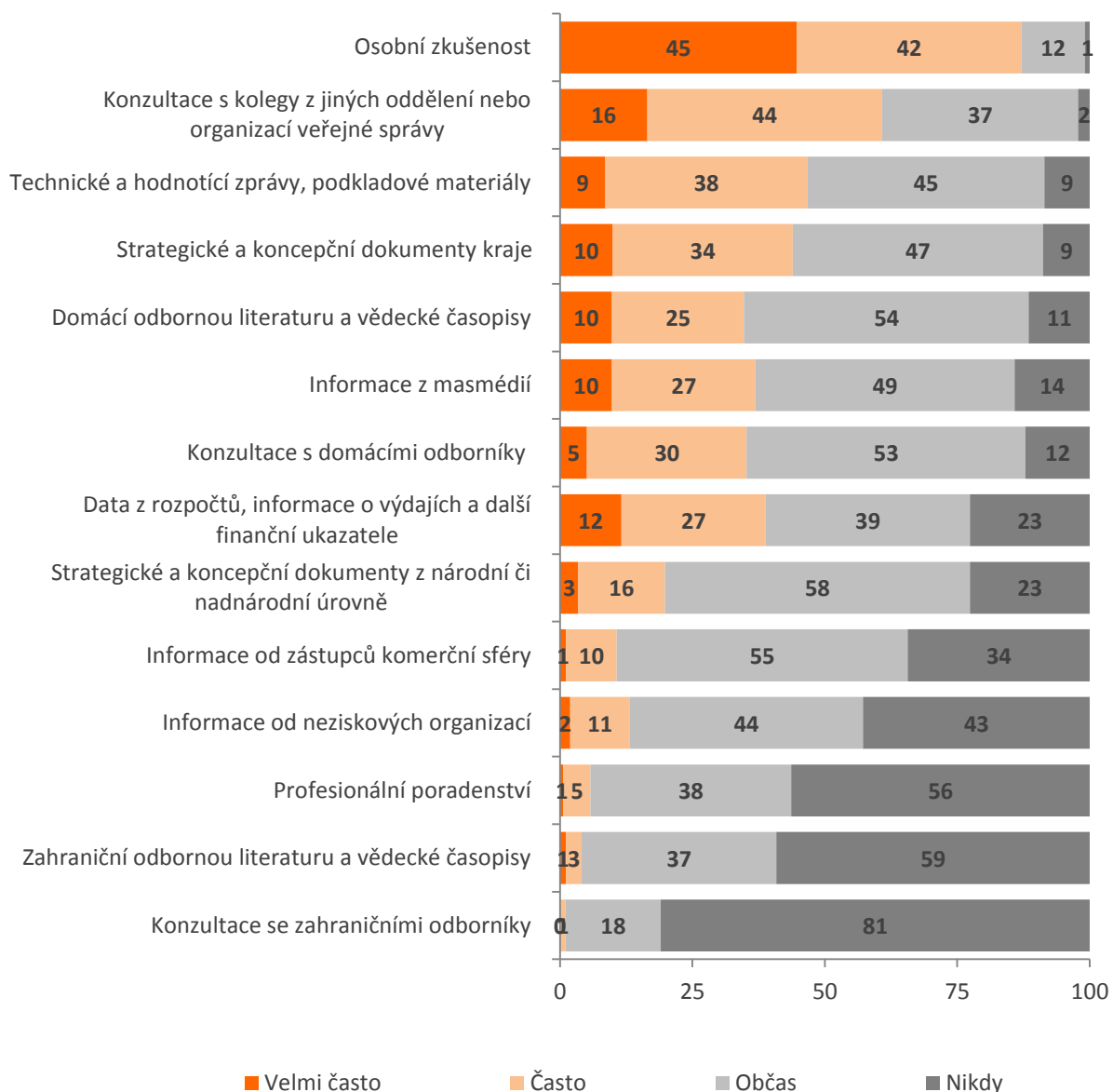
Je zřejmé, že *policy work* na regionální úrovni se v České republice liší od typů identifikovaných v zahraniční teorii i empirickém výzkumu. Výsledky šetření v případě krajských úředníků nelze interpretovat na ose racionální – postmoderní styl v situaci, kdy prakticky postrádáme jakékoliv výzkumné a evaluační aktivity na straně jedné a aktéři mimo veřejnou správu jsou zapojováni do politického procesu pouze okrajově na straně druhé. Místo toho převládá byrokratická rutina zaměřená na formální úkoly a podložená pouze vlastní praktickou zkušeností. Krajské úředníky jsou více méně koordinátoři, kteří vyjednávají s ostatními organizacemi veřejné správy a implementují přijaté politiky.

Nicméně to neznamena, že KÚ naprosto postrádají analytické a poradenské kapacity. Ty se však soustředí do poměrně úzkého okruhu pracovníků, popř. jsou kontraktovány externě. Především na střední a vyšší úrovni můžeme identifikovat skupinu vzdělaných a zkušených pracovníků uplatňující rozmanité styly práce. Zapojují se do komplexních a vícerozměrných aktivit veřejné politiky na regionální úrovni, poskytují strategické poradenství, navrhují konkrétní politiky, programy a opatření, popř. řídí politický procesy. Na nižších úrovních potom menší ale nikoliv zanedbatelná skupina pracovníků vykonává nerutinní úkoly, používá analytické metody a pracuje s rozmanitými zdroji informací. Avšak v jejich případě nelze příliš mluvit o nezávislých výzkumných nebo analytických politik v tradičním slova smyslu. Pravděpodobnější je to, že se snaží vypořádat s praktickými problémy spojenými s implementací veřejných politik v kraji na jedné a koncepčními úkoly na druhé straně. A zatímco k tomu prvnímu jim obvykle neschází vzdělání nebo praxe, systematická příprava na analytickou a koncepční práci na krajské úrovni chybí.

PŘÍLOHA

Graf 1. Zdroje informací využívané k práci

(n=783, údaje v %, řazeno dle aritmetického průměru)



STUDIE 2

POROVNÁNÍ PROFILU ZAMĚSTNANCŮ ČESKÝCH KRAJSKÝCH ÚŘADŮ S ÚŘEDNÍKY V KANADSKÝCH PROVINCÍCH

ARNOŠT VESELÝ

1. ÚVOD

V tomto podkladu předkládáme komparaci zaměstnanců úřadů ve 13 kanadských provinciích a teritoriích, se zaměstnanci 13 krajských úřadů v České republice. Přestože jde o jiné kulturní kontexty a Kanada je pochopitelně podstatně větší než Česká republika, postavení a role kanadských provincií a teritorií je v mnoha směrech podobná českým krajům (včetně podobného vymezení kompetencí).

Kanadská data pocházejí ze 13 separátních výzkumů provedených v letech 2008 a 2009 (N = 1357, návratnost 43 %). Respondenti pro tento výzkum byli rekrutováni na základě veřejných seznamů (pro podrobnější výklad metodologie viz Howlett 2009a, 2009b, 2009c). Metoda sběru dat v České republice je podrobně popsána v závěrečné výzkumné zprávě.

2. ZÁKLADNÍ SOCIODEMOGRAFICKÉ POROVNÁNÍ

Tabulka 1 uvádí srovnání základního profilu mezi kanadskými a českými úředníky. Jak je z tabulky patrné:

- Poměr žen a mužů je v podstatě stejný
- Zaměstnanci v ČR jsou v průměru mladší
- Zaměstnanci v obou zemích mají vysoké dosažené zaměstnání. 6 % krajských úředníků má doktorský titul (v celé populaci na trhu práce je to přitom jen 1 %).
- Existují zásadní rozdíly v tom, odkud úředníci do veřejné správy přicházejí. Zatímco v Kanadě je to primárně akademická sféra, v ČR jsou to okresní a krajské úřady.
- Zaměstnanci v ČR uvádějí podstatně vyšší dobu plánovaného setrvání v dané pozici.

Tabulka 1. Základní demografické srovnání

		Kanada	ČR
Pohlaví	Ženy	58.4	61.7
	Muži	41.6	38.3
Věk	30 a mladší	15.9	20.9
	31–40	27.1	30.5

	41--50	27.6	23.2
	51-60	24.1	22.7
	více než 60	5.3	2.6
Jak dlouho jsou zaměstnání v dané organizaci	Méně než rok	14.4	7.3
	1-5 let	43.7	38.1
	6-10 let / 6-9 let	15.4	31.5
	10-14 let / Více jak 10 let	8.0	23.1
	15-20 let	8.5	n. a.
	Více jak 20 let	10.1	n. a.
Dosažené vzdělání	ISCED 2 (Základní)	n. a.	.1
	High School / ISCED 3A (úplné střední)	2.2	11.5
	College or technical / ISCED 5B (VOŠ)	5	1.9
	University / ISCED 5A - Bakalářské	32.2	10.1
	Graduate or Professional / ISCED 5A - Magisterské	60.7	70.2
	ISCED 6 (PhD.) - Doktorské	n. a.	6.1
Předchozí pracovní zkušenost	Akademická sféra	22.0	4.7
	Federal Government / Ministerstvo	12.9	4.3
	Jiná organizace ústřední státní správy než ministerstvo	n. a.	7.4
	Municipal government department or agency / Krajský (popř. okresní) úřad	11.0	22.3
	Other department or agency in your current province / Jiná organizace na krajské úrovni veřejné správy	44.2	6.3
	Nestátní neziskový sektor	26.1	5.7
	Komerční sektor	16.7	22.9
	Department or agency in another country / Zahraniční (popř. nadnárodní) organizace veřejné správy	5.4	0.3
	Nemám předchozí pracovní zkušenosti	n. a.	12.5
Jak dlouho chcete setrvat v pracovním poměru u svého	Méně než rok	12.1	2.4
	1-5 let / 1-2 roky	54.9	12.7

současného zaměstnavatele?	3–5 let	n. a.	27.2
	6–9 let / 6–10 let	14.5	19.0
	10–14 let / Více jak 10 let	10.7	38.7
	15–20 let	4.5	n. a.
	Více jak 20 let	3.3	n. a.

Poznámka: Zahrnuti jsou jen, ti, kteří odpověděli.

3. ODBORNÝ PROFIL A VYSTUDOVANÁ OBLAST

Tabulka 2 uvádí srovnání vystudovaného oboru. Jak je z tabulky patrné:

- Zatímco v Kanadě dominují sociální vědy, zejména pak politologie, v ČR jsou nejčastějšími vystudovanými obory technika, pedagogika a zemědělství.
- Jedinou výjimkou je ekonomie, která je proporcionalně více zastoupená v ČR než v Kanadě.

Tabulka 2. Vystudovaný obor vysoké školy

	Kanada %	Česká republika %
Politické vědy	16.0	.9
Management	14.2	7.7
Ekonomie	11.7	15.5
/ Ostatní sociální vědy	10.3	n.a.
Veřejná správa	9.9	3.8
Sociologie	7.8	1.2
Přírodní vědy	7.0	6.5
Veřejná a sociální politika	6.6	1.7
Životní prostředí	6.5	8.5
Právo	6.5	5.5
Geografie	6.4	5.8
Historie	5.8	3.0
Pedagogika	4.8	11.1
Umělecké obory	4.7	.6
Plánování	4.6	4.6

Angličtina / -	4.6	n.a.
Natural Resource Management / -	3.4	n.a.
Other health sciences / -	3.0	n.a.
Žurnalistika, knihovnictví	2.4	.3
Other arts or humanities / -	2.2	n.a.
Technické obory, strojírenství	2.1	12.6
Lingvistika	2.1	.7
Informatika	1.6	2.3
Lékařství	.4	1.3
Zemědělství	n.a.	10.0
Sociální politika, sociální práce	n.a.	5.2
Psychologie	n.a.	2.9
Matematika	n.a.	2.7
Filosofie, teologie	n.a.	2.7
Doprava	n.a.	2.0
Vojenství	n.a.	1.7
Architektura	n.a.	1.6
Interdisciplinární obory	n.a.	1.0
Mezinárodní vztahy	n.a.	1.0
Sport	n.a.	1.0

4. ČAS STRÁVENÝ OPERATIVOU VERSUS STRATEGICKÉ ČINNOSTI

Jedním z důležitých údajů je procento pracovního času věnovaného operativě a strategickým činnostem. Tabulky 3a a 3b uvádějí proporce v Kanadě a ČR. Přestože možnosti odpovědí nebyly v Kanadě a ČR totožné, ukazuje se, že:

- V obou zemích převažuje „hašení požárů“ nad strategickými, dlouhodobými činnostmi
- Více než 20 % respondentů z ČR uvedlo, že se nikdy nevěnuje strategickým činnostem, trvajícíím déle než rok. V Kanadě to bylo „jen“ 9 %.

Tabulka 3a. Čas věnovaný strategickým činnostem a „hašení požárů“ (Kanada)

	Never	Yearly	Quarterly	Monthly	Weekly	Daily
Tasks which demand immediate action (i.e.. "fire fighting")	3,8	4,2	8,9	16,4	39,8	26,9
Short-term tasks which can be resolved in less than a month	1.6	5.4	11.8	23.0	38.6	19.7
Medium-term tasks which are ongoing for between 1–6 months	1.7	5.2	18.7	26.5	27.8	20.1
Long-term tasks which are ongoing for between 6–12 months	3.9	12.8	17.8	19.9	23.5	22.0
Tasks which are ongoing for more than a year	9.1	19.1	14.1	16.0	19.3	22.4

Otázka: How much time do you spend on the following kinds of policy tasks?

Tabulka 3a. Čas věnovaný strategickým činnostem a „hašení požárů“ (Česká republika)

	Průměrně procent	% respondentů, kteří uvádějí, že se této činnosti nikdy nevěnují
Okamžité „hašení požárů“	21.1	8.8
Operativní činnosti (s horizontem do 6 měsíců)	35.9	5.1
Taktické činnosti (s horizontem 6 – 12 měsíců)	14.9	14.2
Strategické činnosti (s více než ročním časovým horizontem)	10.7	21.7
Jiné činnosti	17.4	

Otázka: Prosíme, odhadněte, jaký podíl Vašeho pracovního času (v procentech) Vám zaberou následující činnosti.

5. PROVÁDĚNÉ ČINNOSTI

Pravděpodobně největším rozdílem mezi úředníky z Kanady a ČR jsou aktivity, kterým se věnují. Jak vyplývá z tabulky 4:

- Zatímco 90 % kanadských úředníků se během čtvrtletí věnuje výzkumu, v ČR je to pouhých 10 %
- Jen velmi málo zaměstnanců krajských úřadů v ČR se věnuje evaluaci, zatímco naopak v Kanadě je tato činnost velmi častá

- Naopak úředníci v ČR oproti svým kanadským protějškům mnohem více času tráví informováním vedoucích pracovníků ve svém úřadě

Tabulka 4. Prováděné činnosti

		Kanada	Česká republika
Appraise policy options / Vyhodnocení možných řešení	Nikdy	5.2	13.0
	Několikrát za rok	11.6	23.1
	Několikrát za čtvrtletí	27.6	13.8
	Několikrát za měsíc	32.4	23.1
	Několikrát za týden	22.9	16.7
	Denně	.3	10.2
Collect policy-related data or information / Sběr dat a informací	Nikdy	1.9	9.5
	Několikrát za rok	6.2	29.6
	Několikrát za čtvrtletí	21.3	20.4
	Několikrát za měsíc	32.8	19.7
	Několikrát za týden	37.7	11.4
	Denně	.1	9.5
Conduct policy-related research / Výzkum	Nikdy	3.1	65.1
	Několikrát za rok	8.4	25.0
	Několikrát za čtvrtletí	25.1	5.0
	Několikrát za měsíc	31.7	3.4
	Několikrát za týden	31.8	1.0
	Denně	.0	.4
Identify policy issues / Identifikace problémů	Nikdy	2.1	13.2
	Několikrát za rok	6.4	23.8
	Několikrát za čtvrtletí	21.9	16.5
	Několikrát za měsíc	35.7	21.2
	Několikrát za týden	33.8	14.7
	Denně	.1	10.7

Identify policy options / Identifikace možných řešení	Nikdy	2.7	12.5
	Několikrát za rok	7.3	22.6
	Několikrát za čtvrtletí	29.6	14.6
	Několikrát za měsíc	35.9	23.0
	Několikrát za týden	24.6	16.5
	Denně	.0	10.9
Implement or deliver policies or programs / Implementace	Nikdy	20.4	21.8
	Několikrát za rok	22.7	27.3
	Několikrát za čtvrtletí	24.1	14.6
	Několikrát za měsíc	13.0	18.4
	Několikrát za týden	18.9	10.2
	Denně	.8	7.7
Negotiate with stakeholders on policy matters / Konzultace / vyjednávání s dalšími zainteresovanými aktéry	Nikdy	16.7	24.4
	Několikrát za rok	20.6	32.4
	Několikrát za čtvrtletí	33.3	18.5
	Několikrát za měsíc	21.4	16.1
	Několikrát za týden	7.1	6.4
	Denně	1.0	2.2
Negotiate with central agencies on policy matters / Konzultace / vyjednávání s orgány ústřední státní správy	Nikdy	22.9	24.4
	Několikrát za rok	24.6	43.6
	Několikrát za čtvrtletí	28.0	19.9
	Několikrát za měsíc	17.8	10.5
	Několikrát za týden	5.4	1.7
	Denně	1.4	.0
Consult with the public on policy matters / Konzultace pro veřejnost	Nikdy	34.9	35.2
	Několikrát za rok	43.3	26.7
	Několikrát za čtvrtletí	15.2	10.7
	Několikrát za měsíc	4.3	11.5

	Několikrát za týden	1.3	8.4
	Denně	1.0	7.4
Consult with stakeholders on policy matters / Konzultace / vyjednávání s dalšími zainteresovanými aktéry	Nikdy	10.1	24.4
	Několikrát za rok	29.3	32.4
	Několikrát za čtvrtletí	39.7	18.5
	Několikrát za měsíc	16.8	16.1
	Několikrát za týden	3.7	6.4
	Denně	.5	2.2
Prepare reports, briefs or presentations for decision-makers on policy matters / Příprava zpráv, podkladů nebo prezentací pro rozhodování	Nikdy	1.5	12.1
	Několikrát za rok	7.4	25.8
	Několikrát za čtvrtletí	30.7	23.8
	Několikrát za měsíc	35.7	22.6
	Několikrát za týden	24.7	10.7
	Denně	.0	5.0
Consult with decision-makers on policy matters / Konzultace / vyjednávání s volenými politiky	Nikdy	6.3	49.0
	Několikrát za rok	10.2	22.3
	Několikrát za čtvrtletí	33.6	12.3
	Několikrát za měsíc	33.0	11.0
	Několikrát za týden	16.6	4.6
	Denně	.2	.8
Brief lower or mid-level policy managers / Informování řídicích pracovníků kraje na střední úrovni (vedoucí oddělení)	Nikdy	8.0	9.1
	Několikrát za rok	9.0	7.9
	Několikrát za čtvrtletí	29.2	9.6
	Několikrát za měsíc	37.0	20.7
	Několikrát za týden	16.1	34.2
	Denně	.7	18.5
Brief high level decision-makers / Informování řídicích pracovníků kraje na nejvyšší úrovni (vedoucí odboru až ředitel(ka) Krajského)	Nikdy	15.2	19.7
	Několikrát za rok	20.8	21.7

úřadu)	Několikrát za čtvrtletí	34.9	15.7
	Několikrát za měsíc	22.2	25.5
	Několikrát za týden	6.5	14.8
	Denně	.4	2.6
Evaluate policy results and outcomes / Hodnocení výsledků (evaluace efektů)	Nikdy	9.5	37.2
	Několikrát za rok	29.5	40.4
	Několikrát za čtvrtletí	30.4	13.5
	Několikrát za měsíc	19.9	6.9
	Několikrát za týden	10.3	1.0
	Denně	.4	1.0
Evaluate policy processes and procedures / Hodnocení procesů a procedur (procesní audit, evaluace procesu)	Nikdy	11.6	46.9
	Několikrát za rok	28.2	36.0
	Několikrát za čtvrtletí	31.3	10.9
	Několikrát za měsíc	18.1	5.2
	Několikrát za týden	10.1	.8
	Denně	.6	.3

6. VYUŽITÍ ANALYTICKÝCH METOD

Tabulka 5 uvádí využití analytických metod. Jak je z ní patrné:

- Zaměstnanci v ČR mnohem méně využívají analytické metody, a to všeho druhu
- Více jak 40 % úředníků v ČR uvádí, že nepoužívají žádnou metodu (oproti 8 % kanadských úředníků)

Tabulka 5. Využití analytických metod

	Kanada (%)	ČR (%)
Brainstorming	82.5	36.0
Cost-benefit analysis / Nákladově užitkové metody (cost-benefit analýza apod.)	53.6	14.7
Scenario analysis / Tvorba scénářů budoucnosti	50.3	22.2
Expert judgments and elicitation / Delfská metoda (Delphi) a jiné	47.8	2.7

techniky expertního posuzování		
Problem-mapping / Strom problémů	31.1	13.2
Environmental impact assessment / Analýza dopadů (RIA, EIA apod.)	27.6	18.1
Nepoužívám žádné analytické metody či techniky	7.8	41.3

7. VYUŽITÍ INFORMACÍ

Tabulka 6 uvádí využití různých informací v práci úředníků. Jak je z ní patrné:

- Čestí úředníci mnohem méně často využívají odbornou literaturu i všechny ostatní zdroje informací
- Hlavní zdrojem informací českých úředníků je osobní zkušenost a strategické dokumenty

Tabulka 6. Jak často při své práci využíváte následující zdroje informací?

		Kanada	ČR
Scientific findings / Domácí odbornou literaturu a vědecké časopisy	Nikdy	12.2	11.5
	2/ Občas	25.3	53.8
	Často	26.0	24.9
	4 + Always / Velmi často	36.4	9.8
Budget and cost data / Data z rozpočtů, informace o výdajích a další finanční ukazatele	Nikdy	9.8	22.6
	2/ Občas	23.0	38.6
	Často	34.6	27.2
	4 + Always / Velmi často	32.6	11.6
Professional advice / Profesionální poradenství	Nikdy	3.8	56.3
	2/ Občas	17.9	37.9
	Často	35.8	5.1
	4 + Always / Velmi často	42.4	.6
Personal experience / Osobní zkušenost	Nikdy	8.0	.9
	2/ Občas	19.5	12.0
	Často	30.6	42.4
	4 + Always / Velmi často	41.9	44.7
Industry-provided information / Informace	Nikdy	7.4	34.4

od zástupců komerční sféry	2/ Občas	22.9	54.9
	Často	34.6	9.6
	4 + Always / Velmi často	35.1	1.1
Non-governmental organization-provided information / Informace od neziskových organizací (servisní organizace, think-tanky apod.)	Nikdy	5.0	42.8
	2/ Občas	24.3	44.1
	Často	39.7	11.2
	4 + Always / Velmi často	30.9	1.9
Konzultace s kolegy z jiných oddělení nebo organizací veřejné správy	Nikdy	n.a.	2.2
	Občas	n.a.	37.0
	Často	n.a.	44.3
	Velmi často	n.a.	16.5
Strategické a koncepční dokumenty kraje	Nikdy	n.a.	8.8
	Občas	n.a.	47.3
	Často	n.a.	34.0
	Velmi často	n.a.	10.0

8. POVAHA PROBLÉMŮ, SE KTERÝMI SE ÚŘEDNÍCI SETKÁVAJÍ

Tabulka 7 uvádí frekvenci, s jakou se úředníci věnují řešení různých typů problémů. Jak z ní vyplývá:

- Úředníci v ČR častěji uvádějí, že se věnují relativně jednoduchým problémům, které nevyžadují sběr nových informací
- Úředníci v ČR častěji uvádějí, že se věnují problémům, které vyžadují konzultaci s veřejností a ústředními orgány státní správy

Tabulka 7. Jak často se v průměru věnujete řešení následujících problémů?

		Kanada	ČR
Issues that demand public consultation / Problémy vyžadující konzultaci s veřejností	Nikdy	17.9	38.6
	Několikrát za rok	29.2	30.3
	Několikrát za čtvrtletí	23.4	12.1
	Několikrát za měsíc	15.3	10.6
	Několikrát za týden	9.3	4.7

	Denně	4.8	3.7
Issues that require coordination with other levels of government / Problémy vyžadující konzultaci s ústředními orgány státní správy	Nikdy	11.5	22.7
	Několikrát za rok	19.0	48.1
	Několikrát za čtvrtletí	20.9	19.2
	Několikrát za měsíc	25.3	8.3
	Několikrát za týden	14.9	.8
	Denně	8.4	.9
Issues that have a single, clear, relatively simple solution / Problémy, které mají jediné, jasné a relativně jednoduché řešení	Nikdy	26.8	9.5
	Několikrát za rok	20.8	11.2
	Několikrát za čtvrtletí	19.4	9.7
	Několikrát za měsíc	15.9	17.4
	Několikrát za týden	10.8	25.2
	Denně	6.4	27.1
Issues where it is difficult to identify a single, clear, simple solution / Problémy, které nemají jediné, jasné a relativně jednoduché řešení	Nikdy	2.1	2.9
	Několikrát za rok	4.8	11.7
	Několikrát za čtvrtletí	10.6	15.1
	Několikrát za měsíc	22.2	28.4
	Několikrát za týden	30.7	25.5
	Denně	29.7	16.3
Issues which demand the creation or collection of policy-relevant evidence / Problémy, které vyžadují sběr a analýzu nových informací	Nikdy	2.8	6.0
	Několikrát za rok	6.5	29.6
	Několikrát za čtvrtletí	17.7	25.3
	Několikrát za měsíc	29.0	23.1
	Několikrát za týden	26.4	9.7
	Denně	17.7	6.3

LITERATURA

Howlett, M. (2009a). A Profile of BC Provincial Policy Analysts: Troubleshooters or Planners? *Canadian Political Science Review*, 3 (3), 55–68.

Howlett, M. (2009b). Policy analytical capacity and evidence based policy making: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*, 52 (2), 153–175.

Howlett, M. (2009c). Policy Advice in Multi-Level Governance Systems: Sub-National Policy Analysts and Analysis. *International Review of Public Administration*, 13 (3), 1–16.