

Inovativní týmy ve státní správě

Erik Vaněk
Johana Šperlová
František Pfann
Veronika Jílková
22.6.2024, Brno

Obsah

- **Náš výzkum:** Inovativní týmy ve státní správě
- **Praxe II:** Mapování bariér inovativních týmů ve státní správě
 - Teorie: Jak se mapují bariéry?
 - Co jsme udělali? Jak jsme pokročili s naším výzkumem a na co jsme přišli?
 - Co jsme se naučili?
- Jaké jsou **další kroky?**

Náš výzkum: Inovativní týmy ve státní správě

Co nás ve výzkumu zajímalo?

1. Jak **fungují** týmy, které úspěšně transformují státní správu.
2. Za jakých okolností **vznikají** týmy, které úspěšně transformují státní správu.
3. Co úspěšným týmům **umožňuje** státní správu transformovat.

Co jsme udělali?

- definice výzkumného záměru
- sběr dat - hloubkové polostrukturované rozhovory se 14 zástupci státní správy
- analýza a syntéza dat
 - kódování
 - rozdělení dle příbuznosti a četnosti
 - formulace zjištění
 - shlukování zjištění dle příbuzosti
 - tvorba vhledů
- sepsání výzkumné zprávy

Co všechno jsme zjistili?

Máme 12 vhladů

1) Nábor nových členů usnadňuje síťování, motivací je silná vize a smysluplnost práce

S omezenými finančními zdroji na mzdy zaměstnanců konkurují týmy ve státní správě jiným sektorům na základě **silné vize a smysluplné práce** a zaměstnance často získávají pomocí intenzivního síťování. Často také hledají talent mezi absolventy a profesionály z neziskového sektoru, ve kterém jsou srovnatelné platové podmínky se státní správou.

Pokud má tým silnou vizi, přitahuje zaměstnance, kteří se pro vizi umí nadchnout, tak, pokud adeptstvo v práci vidí velký smysl, je to pro ně důležitý aspekt, pokud

“My se snažíme hlavně lidi motivovat tím, že pracují na unikátním projektu a mohou dostat k věcem, ke kterým by se třeba v akademickém prostředí nebo ve firmě nedostali.”

7) Vzájemné vzdělávání udržuje kvalitu práce, atmosféru v týmu a motivaci

Inovativní týmy často využívají konceptu **učící se organizace**, což pomáhá přemostit rozdíl mezi jejich vzdělávacími potřebami a nabízeným vzděláváním v rámci státní správy. Toto vzájemné vzdělávání a posouvání se často vede k udržení motivace zůstat v daném týmu.

Personální oddělení ve státní správě často přistupují k vedení lidských zdrojů převážně administrativně. I když se lidé z personálního oddělení snaží být ochotní, nejsou proaktivní a často je omezuje byrokracie, striktní náplň práce a často také neochota se ve věcech posouvat. Aktivně se nezapojují do hledání talentovaných lidí, řešení potřeb zaměstnanců ani do vytváření spokojenějšího pracovního prostředí. Vzdělávání, pokud je, není dlouhodobé, systematické a nepodporuje konkrétní cíle.

3) Vnitřní motivace a důvěrná atmosféra pomáhají zvládat náročné podmínky práce ve státní správě

Práce ve státní správě je oproti soukromému sektoru méně placená. Je tedy nezvyklé, aby bylo úřednictvo motivováno finančním ohodnocením. Vnitřní motivaci členů inovativních týmů sytí **dopad a smysluplnost práce**, možnost podílet se na změnách, účastnit se práce v dobrém kolektivu a důvěrná atmosféra ve které pracují. Motivací je také příležitost mít neobvyklou a atraktivní práci už od juniorních pozic.

Nejsilnějším vnitřním motivátorem je **smysluplnost a dopad práce** pro zlepšování života v Česku. Lidé vnímají i to, že mít velký dopad v Česku není, díky velikosti této země, tak složité a to je na tom baví. Pro jiné je důležitý přímý dopad na konkrétní téma, které v rámci své agendy řeší. Když vnímají smysl své práce, jsou také ochotnější ohýbat pravidla fungování státní správy, aby se jim lépe prosazovaly změny, na kterých pracují.

A dál? ... To se dozvíte na podzim :)

Praxe II: Mapování bariér inovativních týmů ve státní správě

Johana Šperlová
František Pfann

Proč bariéry?

- v hlavním výzkumu jsme se zabývali umožňovači
- pro větší kontext bylo třeba další analýzy

Teorie a metody: Jak se mapují bariéry

Jak na mapování bariér?

21/ Kontextuální mapování

Poznávejte složitý systém z více perspektiv.

Pustili jste se do řešení komplexního problému a už teď se ztrácíte v moři souvislostí a možných pohledů? Zpracujte své poznatky pomocí mapování širokého kontextu, metody systémového designu. Na jednom



22/ Mapování aktérů

Vypátrejte všechny role v systému.

Potřebujete si ujasnit, jakých lidí, skupin, institucí nebo i nelidských aktérů se týká váš projekt? Koho zohlednit při výzkumu, ale i v dalších designových fázích? Sestavte si mapu aktérů, kteří do vašeho problému promlouvají nebo j

neunikne žádná vý

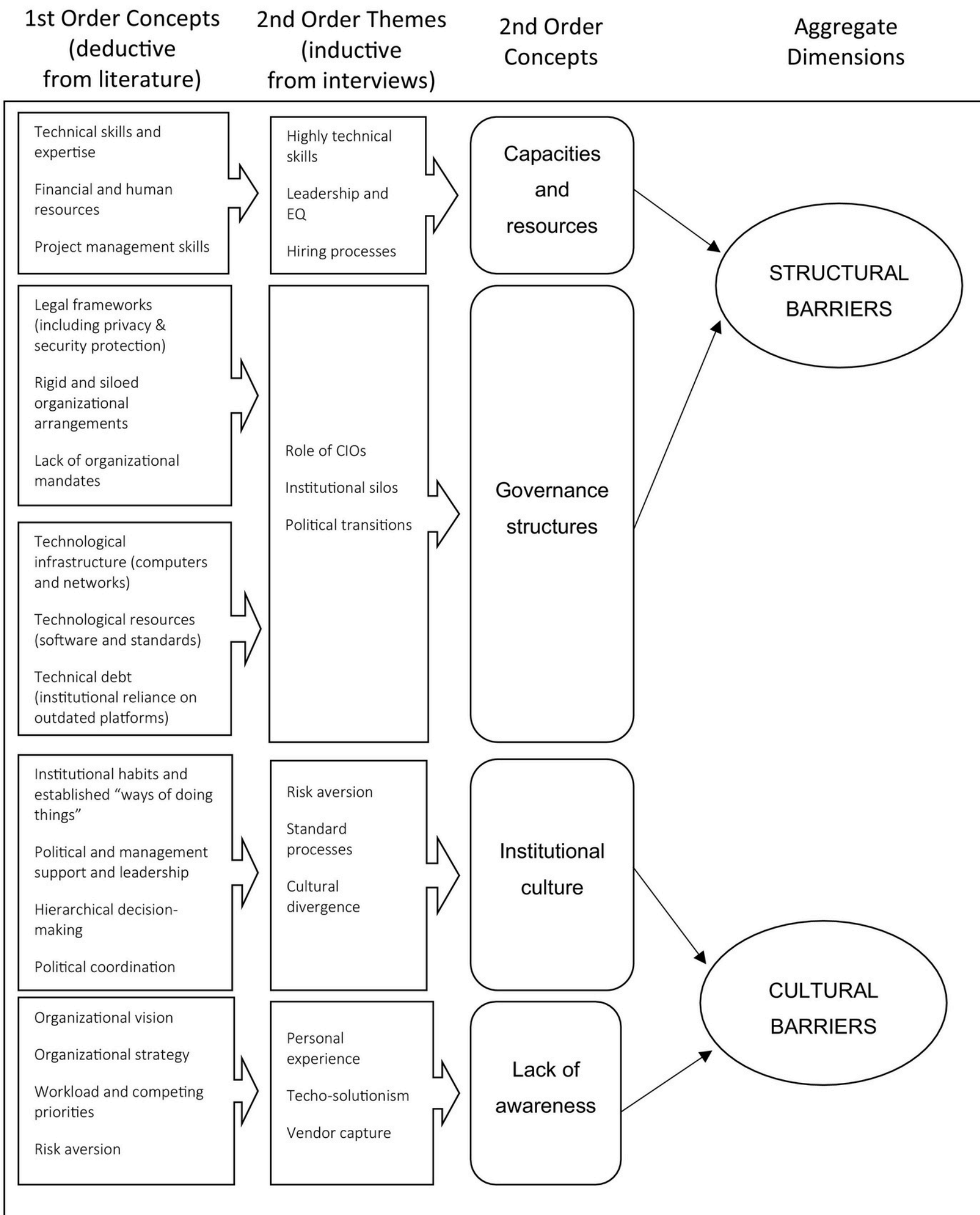


39/ Strom problémů

Porozumějte širším příčinám a důsledkům problému.

Definujte centrální problém a pusťte se do pátrání po jeho příčinách a důsledcích. Strom problémů (*problem tree*) vám pomůže přehledně znázornit širší souvislosti vašeho problému, abyste mohli začít hledat možná řešení.



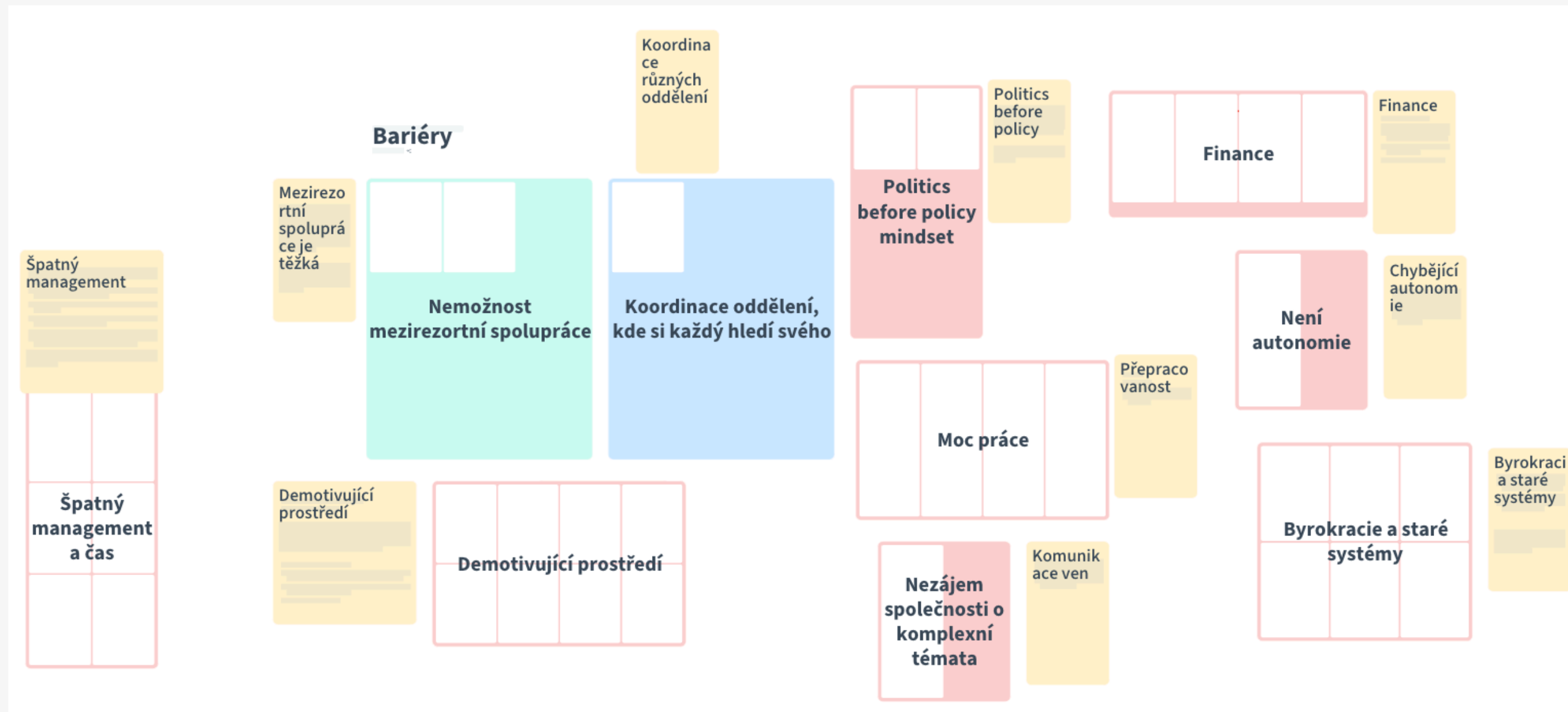


Další teoretické rámce

- Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions od Chistophera Wilsona
- bariéry rozděleny do:
 - capacities and resources
 - governance structures
 - institutional culture
 - lack of awareness

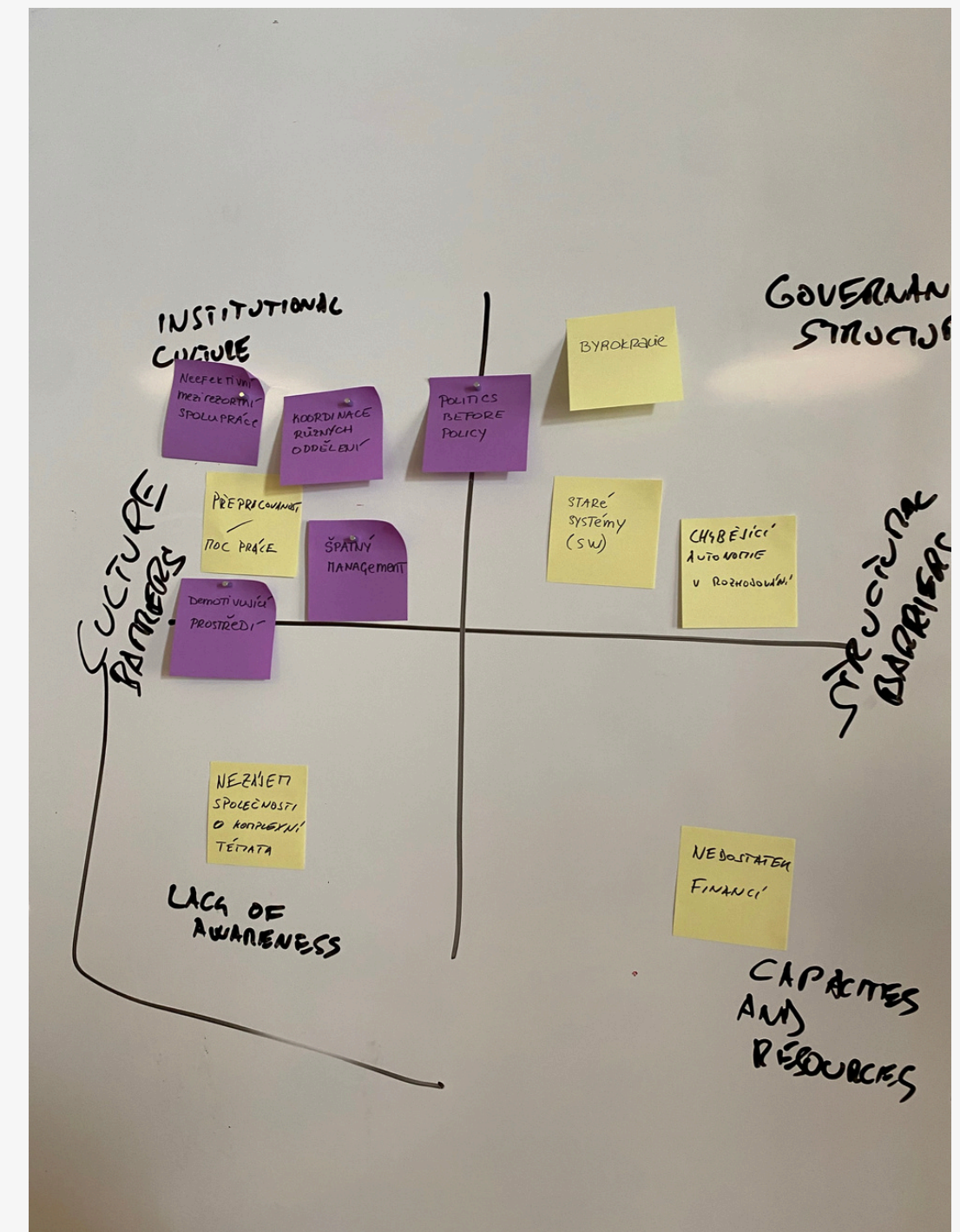
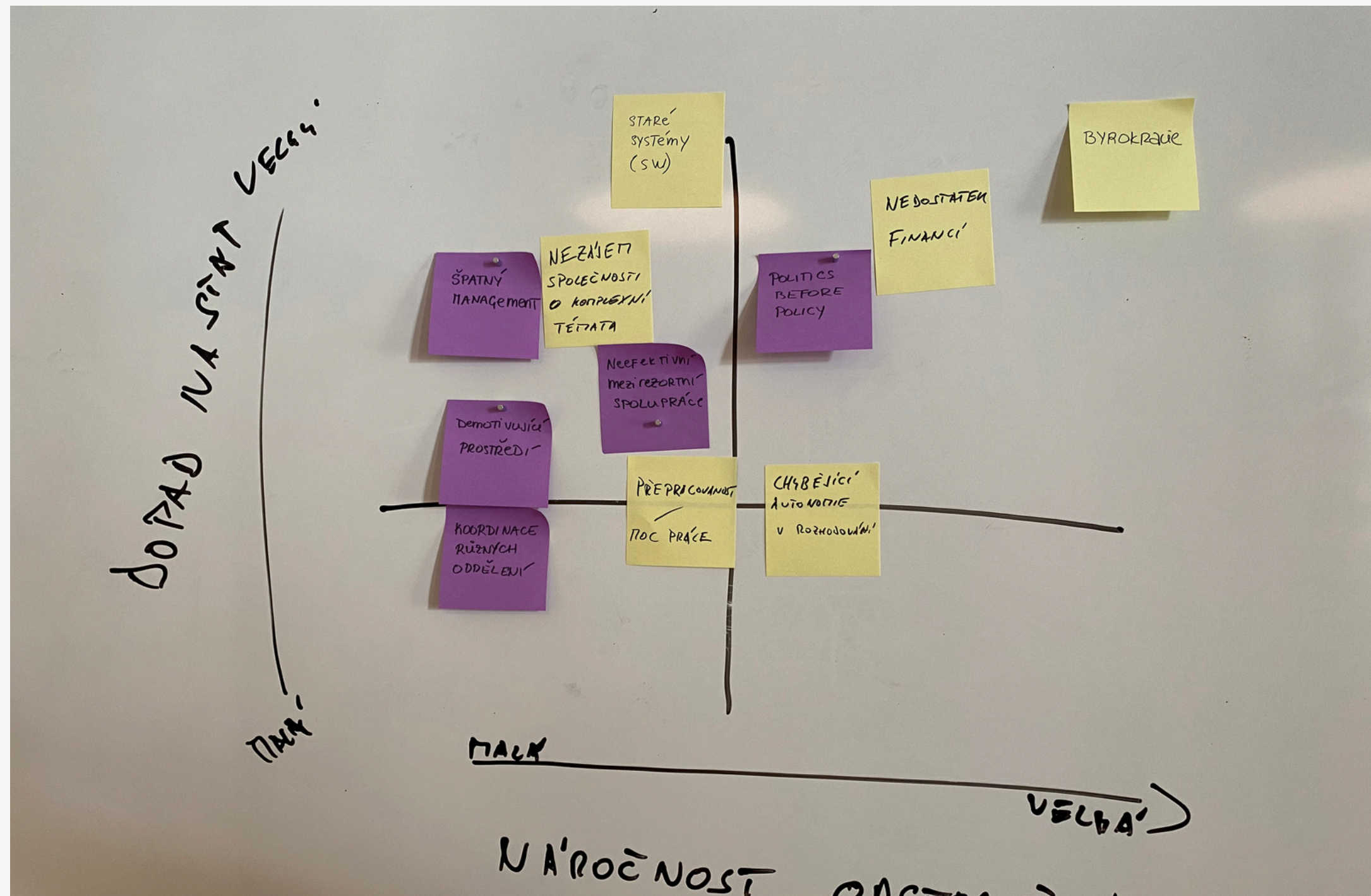
**Praxe: Jak jsme pokročili s
naším výzkumem?**

1) Analýza zbývajících kódů týkajících se bariér



- analýza kódů
- shlukování do clusterů
- formulace zjištění
- definice vhlédů

2) Mapa bariér - step by step



3) Napojení bariér na vhledy

Bariéry

Propojení s vhlady

Co chybí a co
dál?

Finance

- nedůstojně zaplacení lidé
- hiring (levných) absolventů, ti se tam zaučí a pak odejdou za víc peněz (kvůli rodině, kariéře...)
- máš dvě tři vejšky a jsi pod hranici důstojný mzdy
- taky nejsou prostředky na inovace

1) Nábor nových členů usnadňuje síťování, motivací je silná vize a smysluplnost práce

S úmyselnou brančími zdá se, na study zaměřenosti kontroly spíše ve větší skupině, zejména v sektoru na zákládě úsilí více a smyslnější práce a zaměřenosti. Tento zákládě pomocí finančního účelů. Často také hledají talent mezi absolventy a profesionály z nezávislého sektoru, ve kterém jsou v rozdílné platové jednotky se větší spřízně.

Pokud má tým silnou vůli, přitahuje zaměřenosti, měli se pro své úmyslnosti a stápl tak, pokud adekvátně v práci vidí velký smysl, je to pro ně důležitý aspekt, proč to dělat.

Základním tématem při náboru jsou zmiňované francie. Tabulkové platy nejsou pro většinu zájemců dostatečně atraktivní, takže je národní nabírat lid, kteří jsou dostatečně vydatní, rozumní, samostatní a seriózní. Někdy flexibility a trpělivost umocňuje náročnost náboru. "Nemůžeme plat na dvojnásobek a nemůžeme platit home office každý

[illegible]

6) Nehierarchičnosť a znalosť systému pomáhajú k efektívnosti a dosahovaniu výsledkov

K nehierarchickému fungování dopomáhají také komunikační praktiky. **Jednou z nich je využívání nesvětlých programů**, a to jak ke komunikaci, tak k organizaci práce. Ve státní sféře je náročné nainstalovat na svá zařízení jakékoliv nové programy. Inovativní týmy tedy často využívají ke komunikaci aplikace jako je např. Whatsapp, či Signal. Ty, oproti emailu, umožňují rychlou výměnu informací. Neoficiální programy jsou napomocné i ke sdílení dokumentů, často se využívá např. Google Drive či OneDrive, kde je možné budovat dlouhodobou knowledge base, ke kterému má přístup kdokoli z týmu, i noví příchející.

12) Týmy, které vznikají na zelené louce, mají větší prostor pro vlastní nastavení agendy i způsobu práce

¹⁰¹ Opíní nové týmy mají situaci obvykle jednodušší než transformované týmy. Mohou zavádět inovativní a neobvyklé postupy, protože nenavazují na starší zvyky nebo zkrystalizované pořádky.

způsobem jiné pozice tým, který byl na daném místě, a na základě svých zkušeností jsem zjistil, že seřízení na nejvyšší úroveň pro mě, jako trenéra, bylo velmi důležité. To mi také dalo možnost vyhodnotit, jaké jsou možnosti pro tým, který potřebuji. To není nikdy jednoduché složit - oni byli vybráni nejen týmem, někdy jindy, pro své účely. Ale v daném okamžiku to znamená, že pro naše současné potřeby to nebyl vhodný tým. Takže jsem dospěl k závěru, že bylo nutné provést komplexní reorganizaci a začít od nuly. Znamenalo najít nové lidi, kteří by mohli obsadit klíčové role a s nimi začít budovat zcela nový tým."

tyřiny, které se tak mohou znovu naučit a dokonce i začít u sebe navzájem, jakousi čestnou soutěží, že v rámci jistého meziklasu mohou měnit své místo. V nic nepřinášejí, ale kvůli služebním zákonům je náročné je napříklid přefádit. Stává se teda, že se tyřiny musí vypořádávat se čeny, kteří nejsou zapálení pro společnou vůli, což může být bariérou pro inovativní fungování.

"Kde! Jsem, je to na tobě, ty jsi jeho manžel, ale já bych ti doporučil s ním někoho legálně a pokud ne, tak z toho člověka dostat výkon. Po ho dostaneš, tak si ho tam nech. Ale pokud ne, tak zmuž pak někoho a neřekneš, je chceš nově lidí, když tam máš tohohle člověka, který tam neví. Nemůžete si dovolit vyřizovat lidi, kteří nemají žádnou příslušnost a jen tam sedí. Co není jednoduše, ten systém je nastaven tak, že když ti lidé nechcejí odejít nikam sáms, tak je velmi těžké s tím něco dělat."

9) Filtrování informací přináší svobodu pro tvorbu

Vedoucí inovativních týmů hledají cestu jak pomocí svých týmům zkrátit kvalitativní čas pro soustředění a řešení podmiňky pro kvalitní práci. Jednou z využitelných strategií je označení externích, často negativních, informací dopadajících na tým. Týmby tak získávají možnost se lépe zaměřit na klíčové priority, svobodně tvořit, aktivně pracovat s chybami či experimentovat. **Vedoucí týmů se také snaží o odbourávání různých administrativních a byrokratických překážek.**

Manažerstvo tak působí v roli jistých filtrů, které určují závažnost a míru dopadů důležitých informací na tým a nutnost jejich komunikaci dovnitř týmu. Při řízení toku informací dopadajících dovnitř týmu je důležité, aby se členové týmu jistým způsobem neodpojili od zbytku organizace.

3) Vnitřní motivace a důvěrná atmosféra pomáhají zvládat náročné podmínky práce ve státní správě

Práce ve státní správě je oproti soukromému sektoru méně placená. Je tedy nezvyklé, že bylo úřednictvo motivováno finančním ohodnocením. Vnitřní motivaci členů inovativní týmu sytí dopad a smyslnost práce, možnost podílet se na změnách, účastnit se práce dobrém kolektivu a důvěrná atmosféra ve které pracují. Motivací je také příležitost mít neobvyklou a atraktivní práci už od juniorních pozic.

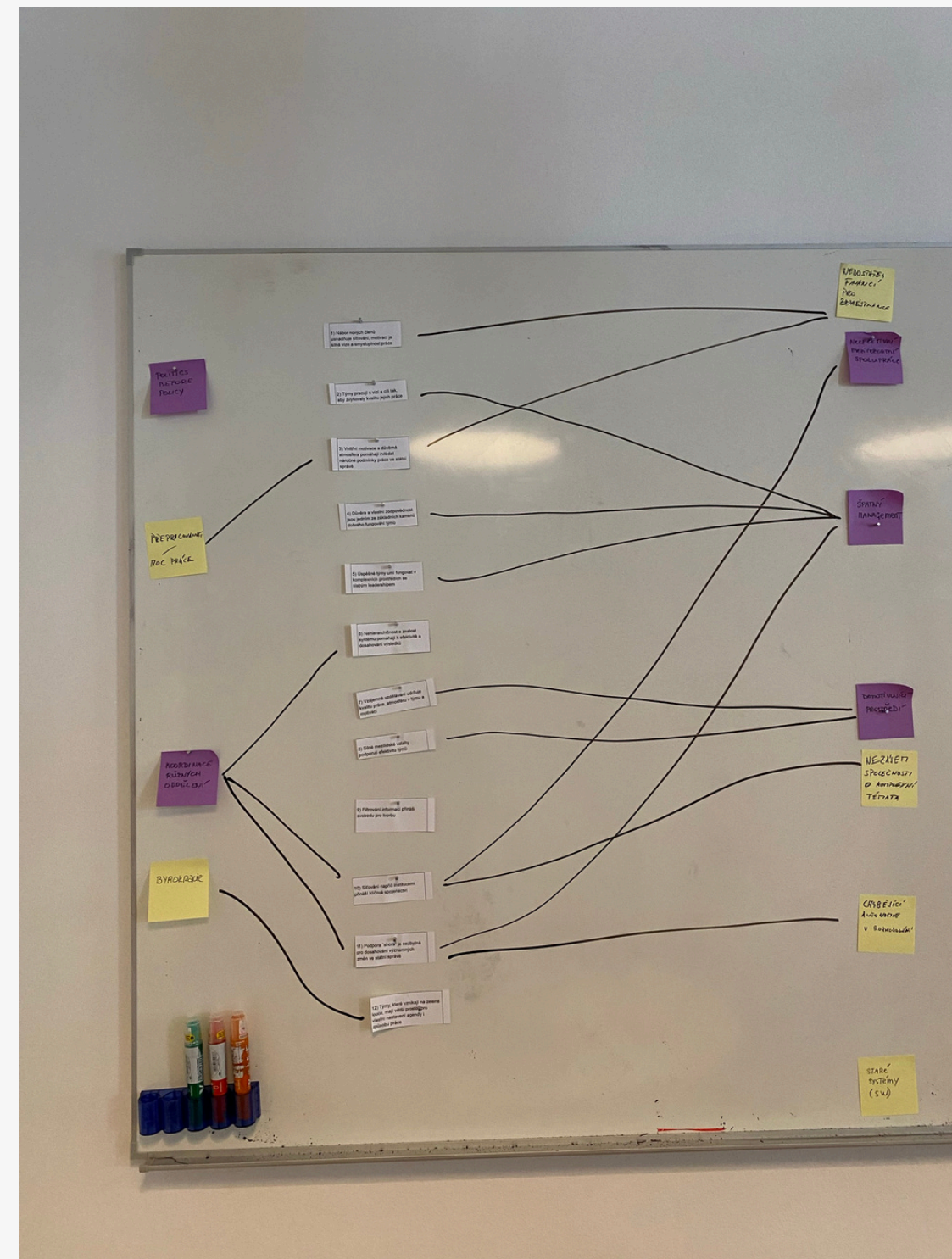
5) Úspěšné týmy umí fungovat v komplexních prostředích se slabým leadershipem

Úspěšné inovační týmy mají manažerky a manažery, kteří se nebojí v komplexním prostředí se slabým leadershipem chodit a dokážou ho využít ve svůj prospěch, aby mohli nastavit vlastní agendu a procesy.

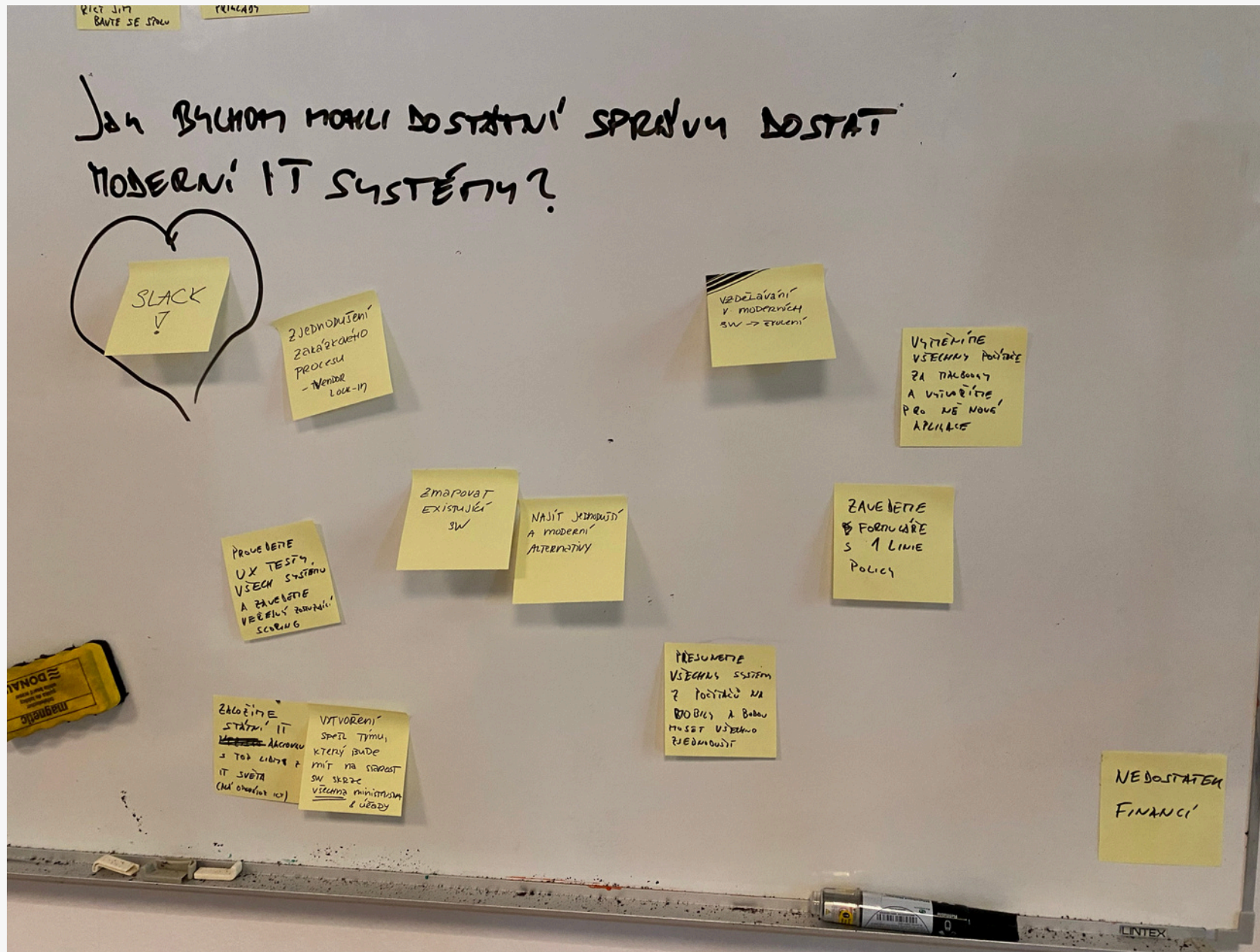
„Měli jsme si sami přivést na ta, co chceme dělat, protože to nikdo nezajímá a díky tomu jsme měli docela velkou míru svobody. I když je situace teď trochu lepší a naše práce začíná někoho zajímat, měli jsme možnost o tom hodně přemýšlet, číst a zkoušet nové metody.“

Ale tohle není moc nikde dobře zodpovězený. Nabízela by se 11) Podpora "šora" je nezbytná pro dlouhodobí významných zedů ve státní

...ale ta mi k tomu moc neseš.



4) How might we..?



Jak bychom mohli zjednodušit spolupráci mezi resorty?

změnit
úřednický
zákon

změnit
služební?
zákon

meziresortní
speeddating

pravidelné
meziresortní
obědy

meziresortní
wellness
víkendy

blízke vztahy
mezi
vedoucími v
různých
odděleních

domluvit klíčové
spolupráce mezi
určitými
odděleními a říct
jim, bavte se
spolu!

ukázat jim
pozitiva
spolupráce
skrze pozitivní
příklady

lidé se mohou
zapsat na seznam
úředníků, kteří
available to help?

delivery units -
meziresortní
týmy
specialistů

vytvořit
mapu
agend a
aktérů

**Co jsme zjistili a jaké jsou
další kroky?**

Co jsme zjistili

- ✓ analýza bariér
- ✓ mapa bariér
- ✓ napojení bariér na vhledy
- ✓ How might we..?



V našich vhledech jsme na každou bariéru našli alespoň nějaká řešení.

Důležitější je.. co s tématem děláme dál?

- ✓ oslovujeme stakeholdery ohledně zpětné vazby
- ✓ oslovujeme participanty ohledně zpětné vazby
- ✓ doplnění vhledů na základě zpetné vazby
- ✓ přizpůsobení výstupů jednotlivým cílovým skupinám
- ✓ publikace a popagace našich zjištění (pravděpodobně ve formě webu)

Děkujeme.