

Metodika designového a inovačního myšlení pro veřejnou správu



Spolufinancováno
Evropskou unií


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Metodika designového a inovačního myšlení pro veřejnou správu

Název: Metodika designového a inovačního myšlení pro veřejnou správu

Autoři: Štěpánka Uličná, Radovan Kačín

Radovan Kačín: 2.4–2.8, 3, 5

Štěpánka Uličná: 2.1–2.3, 4

Obrázky: Štěpánka Uličná (s využitím nástroje DALL-E, Canva, Napkin.AI).

Vydala: GNOSTIKA CONSULTING, s.r.o.

Vytiskla: Společnost pro právní a ekonomické vzdělávání, z.s.

Rok vydání: 2025

© GNOSTIKA CONSULTING, s.r.o.

Citujte jako: Uličná, Kačín: Metodika designového a inovačního myšlení pro veřejnou správu,
GNOSTIKA CONSULTING, 2024

Redakce: Jindřiška Kracíková

Jazyková korektura: Jan Hlubek

Sázeno písmem Calibri a Verdana

Obsah

1	Jak pracovat s příručkou?	7
2	Inovační procesy a jejich aplikace ve veřejné správě	8
2.1	Co jsou inovace a proč jsou důležité?	9
2.2	Příklady dobré praxe	16
2.3	Příklady inovací v oblasti veřejné správy	16
2.4	Kde vzít náměty na inovace služeb?	26
2.5	Udělejte si prostor na inovace	26
2.6	Vytvořte si prostředí pro inovace	26
2.7	Mýty o inovacích	28
2.8	Jak začít s inovací?	29
3	Designové myšlení	31
3.1	Principy designového myšlení	33
3.2	Čím začít v designovém myšlení?	35
3.3	Empatie (Empathize)	37
3.4	Definování (Define)	41
3.5	Ideace (Ideate)	42
3.6	Prototypování (Prototype)	44
3.7	Testování (Test)	45
3.8	Realizace řešení	46
3.9	Jak zajistíte, že inovaci zavedete a udržíte?	46
3.10	Jak zajistit zlepšování?	48
4	Případová studie: Revitalizace volnočasového areálu Svatošských skal	49
4.1	Problémová oblast	51
4.2	Proč se tomuto tématu věnovat?	52
4.3	Proč je designové myšlení vhodnou metodou?	53
4.4	Fáze Empatie	53
4.5	Definice problému	60
4.6	Persony	60
5	Jak se dále rozvíjet v této oblasti?	66
6	Co říci závěrem?	69

Poděkování

Děkujeme za zájem o problematiku inovací služeb a designového myšlení.

Tato příručka by měla pomoci ke zlepšování poskytovaných služeb na vašem oddělení / úřadě. Je tedy určena všem zaměstnancům veřejné správy, především však pracovníkům samosprávy (pracovníkům krajských úřadů, městských a obecních úřadů).

Vznikla jako součást projektu Smart Akcelérátor 3, registrační číslo CZ.02.01.02/00/22_009/0004182 a byla spolufinancována Evropskou unií. V rámci tohoto projektu se uskutečnilo devět workshopů na téma Inovace ve veřejné správě pro pracovníky ve veřejné správě. Proběhly prezenčně v Karlových Varech v období 02/2024–06/2024 a jejich cílem bylo provést účastníky celým designovým procesem (od identifikace problémových oblastí, prozkoumání problému, stanovení výzvy, až po návrhy prototypů). Tato příručka obsahuje vybraný příklad zpracovaný pomocí designového myšlení.

Děkujeme všem účastníkům workshopů, zástupcům měst, obcí a pracovníkům Krajského úřadu Karlovarského kraje, díky kterým vznikla podstatná část této příručky.

Radovan Kačín a Štěpánka Uličná
vaši průvodci tématem

1 Jak pracovat s příručkou?

Můžete číst od začátku do konce. Nebo ji prolistujte a začněte kapitolou, která vás zaujala. Podívejte se na konkrétní nástroj. Hlavně však něco se získanými podněty udělejte. Řekněte o nich kolegům. Vyzkoušejte si je prakticky.

Cíleně jsme zvolili srozumitelný jazyk, aby se vám příručka četla dobře. Neměli jsme ambici napsat odbornou publikaci, ale bez vysvětlení některých pojmů jsme se neobešli. Pokud vás nějaké téma zaujme, v seznamu zdrojů (na konci této příručky) najdete další tipy.

2

Inovační procesy a jejich aplikace ve veřejné správě

2.1 Co jsou inovace a proč jsou důležité?

Přijměte inovace,
vyhněte se kolapsu



Slovo inovace pochází z latinského *innovare*, což znamená obnovovat. Na počátku 20. století dal ekonom Joseph Schumpeter inovace do kontextu s ekonomikou. Myšlenky o inovacích shrnul zejména v knize *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942)¹ a v dřívější práci *The Theory of Economic Development* (1911)². Schumpeter tvrdil, že hlavním hybatelem ekonomického vývoje nejsou úspory nebo investice, ale inovace. V souvislosti s inovacemi zavedl také pojem kreativní destrukce (*creative destruction*), což znamená, že inovace ničí staré ekonomické struktury a vytvářejí nové. Například vynález automobilu zničil trh s koňskými povozy, ale vytvořil nový automobilový průmysl a další navazující odvětví (automyčky, autopojištění, autoservisy).

Schumpeter by dnes pravděpodobně řekl, že umělá inteligence, automatizace a digitalizace jsou současnou „kreativní destrukcí“, která mění veřejnou správu i obchodní sféru.

Modernější definici inovace přináší *Oslo Manual 2018*: „Inovace je nový nebo vylepšený produkt či proces (nebo jejich kombinace), který se výrazně liší od předchozích produktů nebo procesů jednotky a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (produktu) nebo uveden do užívání jednotkou (procesem).“³

V dokumentu *European Innovation Scoreboard* definuje Evropská komise inovaci jako: „...úspěšnou aplikaci nových myšlenek s cílem vytvořit hodnotu.“⁴ Dokument ukazuje srovnávací analýzu inovační výkonnosti členských států EU a dalších evropských zemí. Z výsledku jsou zřejmé oblasti, ve kterých ČR zaostává a jaké výzvy má před sebou.

Inovace se dostaly do našeho běžného slovníku jako synonymum výrazné rychlé změny. To může být zavádějící, protože je důležité vnímat inovace nejen jako „okamžitý nápad“, ale jako samostatný proces, který čerpá z více zdrojů podnětů. Mezi ně patří podněty z okolí (změny chování a změny potřeb občanů, uživatelů, interních a externích „zákazníků“ apod.) a podněty z výzkumu a technologického vývoje, tedy zejména aplikace výsledků výzkumu a vývoje v praxi.

Může se zdát, že veřejná správa a samospráva velké množství inovací, zlepšování procesů a nápaditosti nepotřebují. Je pravda, že občané v krátkém horizontu mnohdy nemají úniku a musí využívat služby jakékoli kvality. Z dlouhodobého hlediska však roste nespokojenost, a to nejen občanů, ale i pracovníků ve veřejné správě a samosprávě (protože velká část lidí nemá radost z toho, že se věci nemění, nezlepšují, dělají se neefektivně). Existuje mnoho případů, kdy se veřejná správa dostala do vážných problémů právě kvůli nedostatku inovací.

Zanedbávání inovací (například nevyužívání nových technologií, ignorování moderních trendů) kromě nespokojenosti může vést i k selhání klíčových služeb. V následující kapitole se podíváme na situace, které byly způsobeny zanedbáním inovací (nevyužitím nových technologií).

1 Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, 1942

2 Schumpeter, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. 1911

3 OECD and Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4. vydání, OECD Publishing, 2018, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

4 European Commission. *European Innovation Scoreboard 2024*. Directorate-General for Research and Innovation, 2024, Office for Official Publications of the European Union, <https://doi.org/10.2777/90424>

2.1.1 Zanedbání inovací – nevyužívání nových technologií

Nevyužívání nových technologií nebo přílišné zastarávání technologií je významnou příčinou celé řady kolapsů IT systémů.

V ČR se vám jistě vybaví systém na elektronické dálniční známky. Ten zaznamenal výraznou kritiku především kvůli ceně. Po spuštění navíc systém zkolaboval. Projekt byl zastaven v roce 2020. Za zlomek ceny pak základ funkčního systému vytvořili dobrovolníci v uspořádaném hackathonu.⁵

Významným selháním služeb byl také zastaralý IT systém Katastru nemovitostí, který ohrozil provádění zápisů. V roce 2021 docházelo k masivním výpadkům, lidé nemohli ověřovat vlastnictví nemovitostí, což ochromilo realitní trh. Docházelo ke zpoždění při zápisech vlastnických práv, investoři a realitní makléři ztráceli důvěru ve stát.

V zastarávání IT systémů není rozhodně ČR sama. V USA došlo v roce 2000 ke zhroucení registru motorových vozidel v mnoha státech, protože fungovaly na 50 let starém software. Kolaps nemocničního IT systému ve Švédsku (2017) způsobil, že se lékaři nemohli dostat ke kartám pacientů, došlo k chaosu v operacích a některé nemocnice musely ručně přepisovat data. A v neposlední řadě zmiňme ještě kolaps železničního systému v Berlíně (2009), kde berlínská železniční společnost Deutsche Bahn dlouho ignorovala inovace v údržbě vlaků. Kvůli nedostatku moderních diagnostických nástrojů a špatnému řízení inovací začaly vlaky hromadně selhávat, části souprav se lámaly a systém nebyl připraven na moderní provozní podmínky. Nakonec byla železniční síť tak nespolehlivá, že město muselo výrazně omezit spoje, což vedlo k obrovské frustraci cestujících.

Z toho plynou poučení nejen pro veřejnou správu:

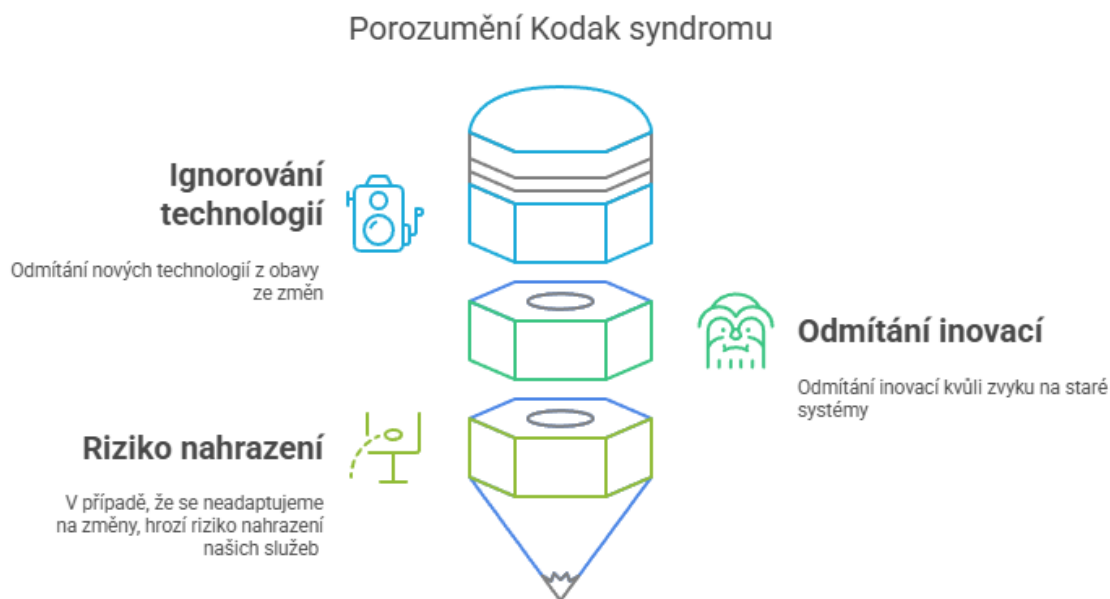
- Průběžná digitalizace a inovace jsou nutností, jinak hrozí kolaps klíčových služeb.
- Dlouhodobé ignorování technologického pokroku může vést ke krizím, které jsou pak dražší a náročnější na řešení.
- Nejde jen o IT, ale i o infrastrukturu, zdravotnictví, dopravu a sociální systémy – inovace je potřeba všude.

Zanedbání inovací a podcenění nových trendů se v obchodní sféře projevuje výrazněji. Je to dáno tím, že firmy mají daleko omezenější zdroje a jakmile se od nich odkloní zákazníci, investoři, dodavatelé, zaměstnanci, je konec často neodvratitelný.

Například firma Kodak je učebnicovým příkladem selhání inovací. Přestože byla dlouhá desetiletí lídrem ve fotografickém průmyslu (byla oporou ekonomiky ve městě Rochester, stát New York, bohatě sponzorovala městské aktivity i školy jako University of Rochester a Rochester Institute of Technology), ale nepřizpůsobila se digitální revoluci a kvůli tomu téměř zkrachovala. A to dokonce sama v roce 1975 vyvinula jako první přenosný digitální fotoaparát. Jenže manažeři technologii odmítli, protože se báli, že by ohrozila jejich hlavní byznys – prodej filmů. Místo využití inovace Kodak pokračoval v investicích do analogové fotografie, přestože digitální technologie začala získávat na popularitě. V roce 2012 vyhlásila firma Kodak bankrot a po

5 Hackathon označuje specifickou událost, během které se sejde skupina programátorů, designerů či analytiků a společně pracuje na stanoveném softwarovém projektu. Základem je zde předem daný cíl a časový limit, během něhož se budou své činnosti věnovat.

bankrotu se Kodak přeměroval na tiskárny, chemikálie a průmyslové materiály. Stále existuje, ale už není lídrem ve fotografickém průmyslu.



Obrázek 1: Porozumění Kodak syndromu

Jak se tento příklad týká státní správy a samosprávy? Ignorování nových technologií, odmítání inovací zvyšuje riziko nahrazení firmy či služby (Kodak syndrom, obr. 1). Tedy i službu, kterou by mohla nabídnout státní správa a samospráva a zvýšit tak spokojenost občanů se státem, může například nahradit soukromý subjekt.

Poučení pro veřejnou správu a samosprávu

- Kodak syndrom – když organizace ignoruje nové technologie, protože nechce ohrozit svůj současný model fungování.
- Stejně jako Kodak odmítl digitalizaci, tak i úřady nebo státní instituce často odmítají inovace, protože jsou „zvyklé na starý systém“.
- Pokud se veřejná správa a samospráva nebudou adaptovat na nové technologie (AI, digitální služby, automatizace), někdo jiný nahradí jejich služby.

Zastavme se na chvíli u posledního bodu. Umíte si představit, že služby, které nabízela veřejná správa nebo samospráva, nahradí soukromý sektor? Ano, i to je možné.

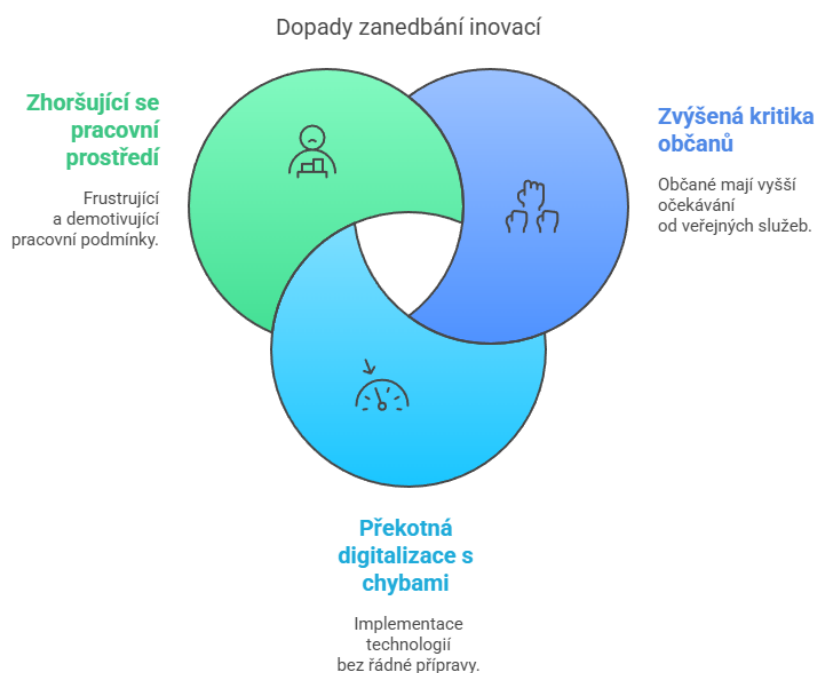
2.1.2 Podcenění konkurence veřejných služeb

Podcenění konkurence veřejných služeb je známý fenomén, ze kterého pramení falešná jistota zachování současného stavu.

Podívejme se společně na příklady, kdy soukromý sektor nahradil služby, které nabízel nebo mohl nabízet stát. Například banky vytvořily bankovní identitu, protože stát neuměl zavést jednotné digitální přihlašování v České republice. Aplikace Mapy.cz od společnosti Seznam.cz nabízí služby, které mohl nabídnout a dostatečně přehledně nenabídl katastru nemovitostí. Než bychom si v České republice založili firmu (například společnost s ručením omezeným) za pár minut, jako je to možné v Estonsku, často raději zaplatíme soukromým firmám, aby za nás všechny administrativní úkony a komunikaci s úřady zajistily. Některé služby, které nabízejí veřejná správa či samospráva, zkrátka nahradit lze. Jaký to má následný dopad na pracovníky? Jakmile bude méně agendy, postupně bude potřeba méně pracovníků. Bez automatizace a digitalizace budou pracovníci zavaleni administrativou a budou přetížení, budou dělat zbytečně manuální úkony, které jinde už dělat nemusí (v jiných organizacích). Ve výsledku budou silně demotivováni. Když vám totiž přestane práce dávat smysl, motivace klesá strmě dolů.

Zanedbání inovací (obr. 2) způsobuje i tyto efekty:

- Lidé (občané) budou mít větší požadavky a očekávání (na rychlost, jednoduchost, kvalitu) a budou je vyžadovat i od pracovníků veřejné správy a samosprávy. Pokud úřady zůstanou pomalé a složité, budou jejich zaměstnanci pod neustálou kritikou.
- Digitalizace narychlo (když inovace přijdou pozdě, proběhnou rychle a často bez pořádné přípravy a zaškolení zaměstnanců) může způsobit přílišný tlak na pracovníky a následně jejich odliv. Tím dojde k dalšímu zhoršování situace.
- Horší pracovní prostředí a demotivace (práce v zastaralých podmínkách je frustrující – zdoluhavé procesy, nefunkční IT systémy, ruční přepisování dat). Ti, kdo uvíznou ve starém systému, budou mít méně atraktivní pracovní podmínky a začnou ztrácet motivaci.



Obrázek 2: Dopady zanedbání inovací

Kromě zmíněných inovací – využití nových technologií – je třeba sledovat a rozumět chování spotřebitelů. Co naši občané vyžadovali před deseti lety, už nemusí chtít oni sami ani nebo nová generace.

2.1.3 Nepochopení změny chování spotřebitelů

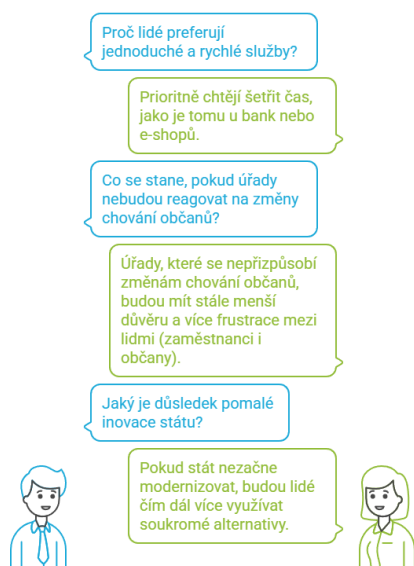


Všimli jste si, že mladší generaci nebaví to, co bavilo tu starší? Týká se to zábavy, způsobu práce, životního stylu, hudby. Pro mladé lidi je třeba telefonní seznam (ano, ten velký, těžký, tištěný seznam proložený reklamami) něco, na co nejspíš nikdy nenarazili. A pokud ano, tak ho pravděpodobně nepoužili. Proč taky? Telefonní čísla, která potřebují, mají uložená nebo si je vyhledají přes internetové vyhledávače. Navíc dávají přednost chatu před telefonním hovorem.

Jít do kina bylo dříve častou aktivitou. Ta však byla nahrazena mimo jiné domácím sledováním streamovaných seriálů. Počet kin proto radikálně poklesl. Své zákazníky si udržela artová kina či multiplexy, většina ostatních zanikla.

Dříve bylo běžné jít do banky. Upřímně, kdy jste byli naposledy v bance? Jak rádi tam chodíte?

Potřeba modernizovaných veřejných služeb



Obrázek 3: Potřeba modernizovaných veřejných služeb

Pro řadu z nás je to nepohodlí, které odkládáme, a jsme naštvaní, že náš požadavek nejde vyřídit online. Některé banky se přizpůsobují, například španělská CaixaBank⁶ pravidelně sbírá ocenění za investice do inovací a využívání technologií pro zlepšování služeb zákazníkům. Služby jsou poskytovány digitálně. Pokud však zákazníci chtějí navštívit pobočku, najdou místo odlišné od běžných bank s přepážkami a frontami. Tyto pobočky vypadají spíše jako kavárna či salónek s uměním. Takové pobočky mohou být inspirací pro ostatní banky, nejen v digitalizaci a dostupnosti služeb, ale i v přístupu ke klientům.

Jaké změny spotřebitelského chování ovlivňují služby veřejné správy a samosprávy? Opět jsme u digitalizace a automatizace. Dříve bylo běžné chodit na úřad s papírovými dokumenty (občané přinesli žádost, úředník ji přijal, posoudil a ručně přepsal do systému). Dnes lidé očekávají, že si vše vyřídí online, z mobilu, rychle a bez osobní návštěvy (obr. 3).

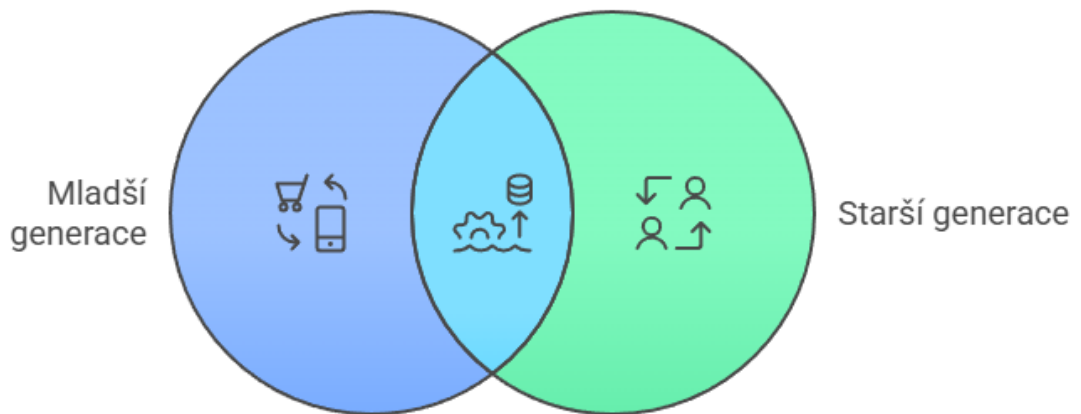
Mladší generace nechce chodit k volbám. Mladí lidé jsou zvyklí vše řešit online, takže proč by nemohli volit digitálně? Papírové hlasování je pro ně zastaralé, neefektivní a zbytečně složité. Velmi dobrým příkladem fungování může být Estonsko, kde byly už v roce 2005 na úrovni místních samospráv zavedeny elektronické volby. A v roce 2019 již přes 43 % voličů použilo elektronické hlasování (e-voting) v parlamentních volbách.

Starší generace je zvyklá platit hotově, ale mladí lidé téměř fyzické peníze nepoužívají. Přesto některé úřady stále neumožňují bezhotovostní platby. Slovensko je v tomto směru před Českou republikou (v rámci digitalizace státní správy tam byla zavedena možnost kartou již od roku 2019).

I když musíme služby udržet dostupné pro všechny, a ne vždy se podaří najít společné preference (obr. 4), počítejme s tím, že mladší generace nám ukazuje směr, kam se služby budou ubírat.

6 CaixaBank. *Innovation*. CaixaBank, <http://www.caixabank.com/en/about-us/innovation.html>

Překlenutí změn generačních preferencí



Obrázek 4: Překlenutí změn generačních preferencí

Poučení pro veřejnou správu a samosprávu

- Lidé chtějí jednoduché a rychlé služby, podobně jako u bank nebo e-shopů.
- Úřady, které se nepřizpůsobí změnám chování občanů, budou mít stále menší důvěru a způsobí více frustrace mezi lidmi.
- Soukromý sektor inovuje rychleji – pokud stát nezačne modernizovat, budou lidé stále více využívat soukromé alternativy.

Věříme, že jsme uvedli dost příkladů, abychom vás přesvědčili nebo vám potvrdili, že inovace by měly být součástí práce ve veřejné správě a samosprávě.

Odpovězte si na následující otázky:

- **Jak se mění očekávání a požadavky našich uživatelů, občanů, kolegů?**
- **V jakých oblastech se objevila konkurence, a přitom to vypadalo, že těmto službám nebude možné konkurovat?**
- **Jak se mění náklady a dostupnost zdrojů pro poskytování služeb? Můžeme zákazníkům či uživatelům poskytnout vyšší úroveň služeb? Co by nám to přineslo?**

2.2 Příklady dobré praxe



Příkladů inovací ve veřejné správě rozhodně není málo. Je to důkaz, že se nad podobnými otázkami zamýšlíme všichni. V následující kapitole jsou popsány služby, které byly redesignovány nebo vytvořeny jako zcela nové. Popíšeme zapojení občanů do přípravy revitalizace Töölönlahdenpuistoparku v Helsinkách, testování dopravy na vyžádání (on-demand), vznik sousedských půjčoven nástrojů a sdílení dovedností, inovativní přístup k domácí péči, aplikaci pro hlášení problémů v obci či zavedení služby senior taxi. Zajímavé jsou také projekty Aplikace Záchranka, Portál občana, Pocitové mapy, které dále zmíníme.

2.3 Příklady inovací v oblasti veřejné správy

2.3.1 Inovace v oblasti zapojení občanů do revitalizace parku v Helsinkách



Töölönlahdenpuistopark v Helsinkách je v současné době nejkrásnější odpočinkovou zónou ve městě. Je ukázkovým příkladem, jak zavést do praxe inovativní způsob ohledně rozhodování o veřejném prostoru, který spočíval v důsledném zapojení obyvatel do celého procesu. Projekt zahrnoval několik kroků směřujících k vytvoření prostoru, aby co nejvíce odpovídal potřebám místní komunity. Prvním krokem bylo mapování potřeb obyvatel prostřednictvím online dotazníků a osobních setkání, organizovaných jak ve fyzickém prostoru přímo na místě a v komunitních centrech, tak online prostřednictvím platformy „Voice your Opinion“. Tato platforma umožnila obyvatelům sdílet podněty, komentovat návrhy a hlasovat o prioritách. Město tímto způsobem zajistilo, že rozhodování bylo transparentní a zahrnuje široké spektrum názorů, včetně těch, které by běžně mohly být opomíjeny.

Unikátní bylo zapojení specifických skupin obyvatel, například školáků, kteří se podíleli na návrhu herních prvků pro děti. V rámci workshopů organizovaných ve školách měli studenti příležitost kreslit návrhy a diskutovat o svých představách s krajinářskými architekty. Město se také zaměřilo na zapojení seniorů, kteří se vyjadřovali k otázkám bezpečnosti, přístupnosti a pohodlí. Kromě obyvatel oslovili organizátoři projektu i místní podnikatele a neziskové organizace. Tím získali specifický pohled na využití parku pro komunitní a kulturní akce.

Inovativnost projektu spočívá nejen v použití participativních nástrojů, ale také v kombinaci krátkodobých a dlouhodobých opatření. V úvodní fázi byla realizována menší, rychle proveditelná vylepšení, jako je výsadba květinových záhonů a umístění dočasných posezení. Tím získali obyvatelé reálnější představu o plánovaných změnách. Tato opatření přinesla okamžitou změnu, motivovala obyvatele k aktivnímu zapojení do dalšího plánování. Paralelně probíhaly práce na detailním návrhu dlouhodobých změn, jako je modernizace infrastruktury parku, výstavba nových stezek a vytvoření multifunkčních prostor pro veřejné akce. Kombinace rychlých změn a strategického plánování zajistila trvalý zájem komunity (obr. 5).

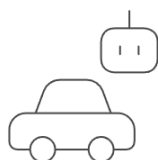
Klíčovou inovací byl také způsob komunikace. Projekt využíval digitální nástroje pro přístupnost (například online hlasování) a transparentní zpětnou vazbu. Město pravidelně zveřejňovalo aktuální informace o pokroku projektu, což posilovalo důvěru mezi samosprávou a občany.

Výsledkem bylo nejen zvýšení spokojenosti obyvatel s kvalitou parku, ale také vytvoření modelu participace, který může být aplikován na další veřejné projekty. Českým obcím tento přístup ukazuje, jak lze efektivně kombinovat moderní technologie s komunitními procesy, aby veřejné prostory lépe odpovídaly skutečným potřebám obyvatel.



Obrázek 5: Proces zapojení skupin do revitalizace parku

2.3.2 Inovace ve veřejné dopravě zaměřená na zavedení služeb na vyžádání (on-demand)



Služby dopravy
na vyžádání

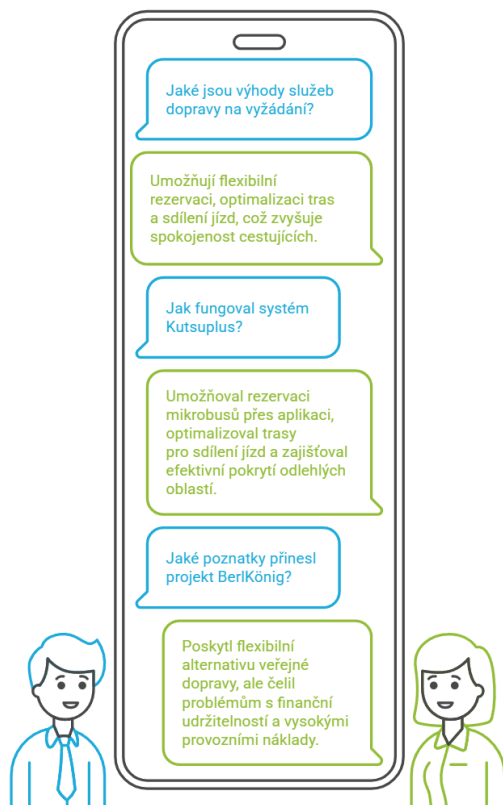
Inovace ve veřejné dopravě zaměřená na zavedení služeb **na vyžádání (on-demand)** je stále častěji využívána v málo dostupných oblastech, kde tradiční linková doprava není efektivní. Tento přístup spojuje moderní technologie, jako jsou mobilní aplikace a chytré algoritmy, s flexibilním poskytováním dopravních služeb, které lépe odpovídají potřebám obyvatel.

Služby dopravy na vyžádání umožňují cestujícím rezervovat si přepravu prostřednictvím mobilní aplikace, telefonní linky nebo webového portálu. Při rezervaci cestující zadávají místo nástupu, cíl a případně čas odjezdu či příjezdu. Na základě těchto požadavků systém pomocí chytrých algoritmů plánuje optimální trasu a přiděluje vhodné vozidlo. Tato flexibilita umožňuje lepší přizpůsobení se individuálním potřebám cestujících, což zvyšuje jejich spokojenost a dostupnost dopravy i v málo obsluhovaných lokalitách.

Zásadní součástí těchto služeb je dynamická optimalizace tras. Algoritmy umožňují, aby vozidlo během jedné jízdy obsloužilo více cestujících s podobnými cíli, čímž se efektivně využívají dostupné kapacity. Tento princip sdílených jízd snižuje nejen provozní náklady, ale také ekologickou stopu dopravy. Vozidla, obvykle minibusy nebo mikrobuses, nejsou vázána na pevný jízdní řád a vyjíždějí pouze tam, kde je poptávka. Tím se eliminuje zbytečné nasazení prázdných autobusů, což je častý problém v méně frekventovaných oblastech.

Důležitým aspektem je integrace dopravy na vyžádání s tradičními dopravními systémy. Služby dopravy na vyžádání často slouží jako spojení pro takzvanou „poslední míli“, tedy dopravu

Služby dopravy na vyžádání



Obrázek 6: Služby dopravy na vyžádání

z odlehlých oblastí k hlavním dopravním uzlům, například vlakovým nádražím nebo centrálním autobusovým stanicím. Taková integrace zajišťuje hladký přechod mezi různými typy dopravy a poskytuje obyvatelům větší flexibilitu a komfort při cestování, čímž se zvyšuje atraktivita veřejné dopravy jako celku.

Finsko se stalo průkopníkem v oblasti dopravy na vyžádání (shrnuje obr. 6) díky systému Kutsuplus, který fungoval v Helsinkách. Tento inovativní projekt nabízel obyvatelům možnost rezervovat si mikrobusy prostřednictvím mobilní aplikace. Cestující zadali místo nástupu, cíl a preferovaný čas, načež systém dynamicky optimalizoval trasu tak, aby spojil cestující směřující do podobných destinací. Díky tomu bylo možné efektivně sdílet jízdy a minimalizovat počet prázdných vozidel na trase. Tato služba kombinovala cenovou dostupnost, charakteristickou pro veřejnou dopravu, s flexibilitou a pohodlím taxislužby.

Jednou z klíčových výhod systému byla jeho schopnost přizpůsobit se aktuální poptávce a zajistit efektivní pokrytí oblastí, kde tradiční linková doprava nebyla ekonomicky životaschopná. Kutsuplus využíval pokročilé algoritmy, které plánovaly optimální trasu pro každou jízdu,

a tím maximalizoval efektivitu i komfort cestujících. Projekt byl navržen tak, aby podporoval městskou mobilitu, zlepšoval dostupnost odlehlých oblastí a současně snižoval ekologickou stopu díky sdílení vozidel.

Přestože byl systém Kutsuplus v roce 2015 ukončen kvůli vysokým provozním nákladům, poskytl důležité poznatky pro budoucí rozvoj dopravy na vyžádání. Jedním z klíčových závěrů bylo, že pro dlouhodobou udržitelnost těchto služeb je nezbytné hledat efektivnější způsoby financování a jejich hlubší integraci do existující dopravní infrastruktury. Kutsuplus se stal cenným experimentem, který ukázal, že doprava na vyžádání může hrát významnou roli v moderních městských dopravních systémech, zejména pokud je kombinována s digitálními nástroji a datovou analýzou. Tento model nyní inspiruje další země a města, která hledají flexibilní a ekologické dopravní možnosti.

Snaha o zavedení služby dopravy na vyžádání byla také v Berlíně. Služba BerlKönig, provozovaná berlínským dopravním podnikem BVG, fungovala od září 2018 do července 2022 jako pilotní projekt dopravy na vyžádání. Cílem bylo zlepšit dostupnost veřejné dopravy v méně obsluhovaných oblastech a během večerních a nočních hodin, kdy tradiční autobusové linky nejsou plně dostupné. Cestující si mohli prostřednictvím mobilní aplikace rezervovat jízdu mikrobusy, které dynamicky plánovaly trasy na základě aktuální poptávky. Algoritmy systému umožňovaly sdílení

jízdy mezi cestujícími směřujícími podobným směrem, čímž se optimalizovalo využití kapacity vozidel.

Během svého čtyřletého fungování BerlKönig přepravil přibližně 1,85 milionu cestujících. Projekt přinesl flexibilní a ekologickou alternativu v tradiční veřejné dopravě, která si získala popularitu díky kombinaci pohodlí a dostupnosti. Služba se zaměřovala na zajištění mobility pro obyvatele periferních oblastí a podpořila koncept sdílené dopravy v městském prostředí. Přestože byl BerlKönig z uživatelského hlediska úspěšný, narazil na problémy s finanční udržitelností. Vysoké provozní náklady, zejména v oblasti personálního zajištění a technologie, znemožnily jeho dlouhodobé začlenění do stávající dopravní sítě.

Projekt BerlKönig byl v červenci 2022 ukončen, avšak zkušenosti získané během jeho provozu slouží jako cenné poznatky pro další rozvoj dopravy na vyžádání. BVG nyní připravuje nové iniciativy, jako je plánovaný BVG Rufbus, který bude nabízet podobné služby s vylepšeným modelem financování a optimalizovaným provozem. Plánuje se také projekt Alternative Barrierefreie Beförderung (ABB), který má zajistit dopravu pro osoby s omezenou mobilitou. Tyto nové projekty staví na poznatcích z BerlKönig a snaží se přinést udržitelnější a lépe integrované řešení do městské dopravy v Berlíně.

Jsou to příklady inovací, které přinášejí velkou hodnotu uživatelům, ale z hlediska nákladů (za daných podmínek) jsou neudržitelné. I přes ekonomickou neudržitelnost těchto projektů lze konstatovat, že díky nim získali jejich realizátoři zkušenosti pro další tvorbu nových návrhů pro řešení problému s dopravou ve vzdálených (roztříštěných) lokalitách.

2.3.3 Sousedské půjčovny nástrojů a sdílení dovedností

V Nizozemsku se v posledních letech rozvinuly inovativní projekty zaměřené na sousedské půjčovny nástrojů a sdílení dovedností. Tyto iniciativy umožňují obyvatelům sdílet vybavení, jako jsou pily, sekačky či specializované domácí spotřebiče, které často potřebují jen příležitostně. Fungují na principu knihoven – lidé si nástroje rezervují online nebo prostřednictvím místních komunit a vypůjčí si je na stanovenou dobu. Kromě půjčování nástrojů tyto platformy často organizují workshopy, kde si sousedé předávají praktické dovednosti, například jak opravit spotřebič, sestavit nábytek nebo provádět základní stavební práce.

V České republice také již existují podobné iniciativy. Například v Liberci-Ruprechticích funguje Sousedská půjčovna, která nabízí k zapůjčení různé nástroje, jako je tepovač, odvlhčovač či vrtací kladivo. Tato půjčovna je zaměřena na sousedskou výpomoc v rámci okolí komunitního centra a výtěžek z půjčovného podporuje jeho provoz a rozvoj.

Pro české obce představuje zavedení sousedských půjčoven nástrojů a platform pro sdílení dovedností příležitost ke zlepšení komunitního života a k efektivnějšímu využívání zdrojů (obr. 7). Obecní úřady či komunitní centra mohou iniciovat vznik takových půjčoven, případně spolupracovat s místními spolky či knihovnami na jejich provozu. Důležité je také podporovat organizaci workshopů a vzdělávacích akcí, kde si obyvatelé mohou vzájemně předávat své zkušenosti a dovednosti. Tím se nejen snižují náklady na pořízení a údržbu vybavení, ale také se posilují sousedské vztahy a podporuje udržitelný rozvoj komunit.

Iniciativy sdílení nástrojů a dovedností



Obrázek 7: Iniciativy sdílení nástrojů a dovedností

2.3.4 Inovativní přístup k domácí péči



Revoluční model domácí péče

Buurtzorg, založený v Nizozemsku v roce 2006, přináší revoluční model domácí péče, který klade důraz na holistický přístup k pacientovi, minimalizaci administrativy a vysokou autonomii pečovatelských týmů. Tento systém je postaven na malých samostatně řízených týmech zdravotních sester, které poskytují komplexní péči přibližně 50 až 60 pacientům v konkrétní lokalitě. Tyto týmy mají volnost při rozhodování o organizaci své práce, prioritách péče i řešení problémů, což jim umožňuje lépe reagovat na potřeby pacientů a komunity.

Základním principem Buurtzorg je holistický přístup k pacientům. Zdravotní sestry se kromě léčebných úkonů věnují také podpoře soběstačnosti pacientů, jejich začlenění do běžného života a prevenci zdravotních komplikací. Díky tomu se pacienti mohou co nejdéle udržet v domácím prostředí. To je přínosné nejen pro jejich kvalitu života, ale i pro systém zdravotní péče jako celek. Dalším klíčovým prvkem je minimalizace administrativní zátěže prostřednictvím jednoduchých digitálních nástrojů, které umožňují sestrám soustředit se na přímou péči. Projekt je financován primárně z veřejného zdravotního pojištění. Organizace uzavírá smlouvy s pojišťovnami, které hradí péči na základě indikace lékaře a standardních výkonů. Díky efektivnímu modelu, který minimalizuje administrativní náklady, je většina prostředků využita přímo na péči o pacienty. V některých případech mohou být služby financovány i z příspěvků pacientů, grantů nebo dotací, umožňujících podporu inovací a pilotních projektů.

Model Buurtzorg může být cennou inspirací pro české obce, zejména při organizaci domácí péče pro seniory a chronicky nemocné. Zavedení autonomních týmů pečovatelů by mohlo zlepšit dostupnost a kvalitu péče v komunitách. Tyto týmy by mohly fungovat při obecních úřadech, komunitních centrech nebo pod záštitou zdravotnických organizací, které by zajistily odbornou podporu a školení personálu. Autonomie týmů by umožnila přizpůsobit péči lokálním potřebám a zefektivnit organizaci práce.

Financování podobných projektů v ČR by mohlo vycházet z veřejného zdravotního pojištění, příspěvků pacientů a případně podpory místních samospráv. Evropské fondy a státní dotace na rozvoj zdravotní a sociální péče by mohly poskytnout prostředky na implementaci pilotních projektů. Důraz na minimalizaci administrativy a využití moderních digitálních nástrojů by zajistil, že pečovatelé budou moci většinu času věnovat přímé péči o pacienty.

Zkušenosti z Buurtzorg ukazují, že kombinace holistického přístupu, decentralizace a autonomie může vést k efektivnějšímu poskytování domácí péče. Českým obcím by tento model mohl pomoci zlepšit kvalitu péče, posílit komunitní vazby a zajistit důstojné podmínky pro pacienty i pečovatele.

2.3.5 Hlášení problémů

Ve Velké Británii se dlouhodobě zamýšleli nad problémem, jak efektivně propojit občany s místními úřady při řešení problémů ve veřejném prostoru, jako jsou výmoly, nefunkční pouliční osvětlení nebo graffiti. Tato potřeba vedla v roce 2007 k vytvoření platformy FixMyStreet neziskovou organizací mySociety. FixMyStreet umožňuje občanům snadno hlásit tyto problémy prostřednictvím webové stránky nebo mobilní aplikace. Nahlášené podněty jsou automaticky přiřazeny odpovědným úřadům, což zjednodušuje proces řešení a zvyšuje transparentnost. Tato inovace se stala klíčovým nástrojem pro zlepšení komunikace mezi obyvateli a místními správami a inspirovala podobné projekty po celém světě.⁷

Platforma FixMyStreet nabízí uživatelům intuitivní nástroj pro hlášení problémů ve veřejném prostoru. Prostřednictvím webové platformy nebo mobilní aplikace mohou občané snadno označit místo problému na mapě, přidat jeho popis a případně i fotografii. Díky integrovanému softwaru MapIt jsou nahlášené podněty automaticky přiřazeny příslušným místním úřadům na základě polohy a typu problému. Tento systém eliminuje potřebu, aby občané sami řešili, který úřad má kompetenci problém řešit. To výrazně zjednodušuje a urychluje celý proces. Jedná se o open-source platformu, což umožňuje její přizpůsobení a implementaci v různých zemích a městech po celém světě. Například v Norsku byla spuštěna verze FiksGataMi, ve Švédsku FixaMinGata a ve Švýcarsku Züri wie neu.

V České republice slouží jako obdobný nástroj platforma ZmapujTo.cz⁸, která umožňuje občanům hlásit problémy ve veřejném prostoru a sledovat jejich řešení. Tato iniciativa podporuje digitální participaci obyvatel a zvyšuje efektivitu komunikace mezi občany a místními samosprávami.

Implementace podobných platform přispívá k aktivnímu zapojení občanů do správy veřejného prostoru, zvyšuje transparentnost procesů a podporuje rychlejší řešení identifikovaných problémů.

2.3.6 Inovace v přepravě pro seniory a osoby se sníženou mobilitou

Služba senior taxi představuje inovativní přístup k zajištění dostupnosti dopravy pro starší osoby a osoby se zdravotním postižením. Tento koncept, rozšířený v řadě zemí včetně České republiky, umožňuje cílovým skupinám snadno a bezpečně cestovat za lékařskou péčí, na úřady, nákupy

7 FixMyStreet. *FixMyStreet*. <http://www.fixmystreet.com>

8 ZmapujTo. *ZmapujTo.cz*. <http://www.zmapujto.cz>

apod. Ve většině případů je služba dotována místními samosprávami, čímž je zajištěna její finanční dostupnost i pro občany s nižšími příjmy.

V zahraničí existují různé formy této služby, které se přizpůsobují místním podmínkám a potřebám. V Německu je obdobná služba známá pod názvem Bürgerbus – komunitní autobusy nebo mikrobuses, které jsou často řízeny dobrovolníky a dotovány místními úřady. Ve Spojených státech funguje systém Paratransit, poskytující přepravu na vyžádání osobám, které nemohou využívat běžnou veřejnou dopravu. Skandinávské země integrují dopravu seniorů do komplexních systémů sociálních služeb, kdy obce zajišťují přepravu nejen k lékařům, ale také na kulturní a společenské akce, čímž podporují sociální integraci a kvalitu života.

Inovativní charakter služby spočívá v jejím přizpůsobení specifickým potřebám seniorů. Vozidla jsou obvykle vybavena pro snadný nástup a výstup, včetně možnosti přepravy osob na invalidních vozících. Služba často zahrnuje asistenci při nástupu a výstupu, což zvyšuje komfort cestování. Dotované tarify zajišťují cenovou dostupnost, čímž eliminují finanční bariéry pro využívání této dopravy. Klíčovou výhodou je také možnost rezervace přepravy předem, která usnadňuje plánování nejen pro uživatele, ale i pro provozovatele.

V České republice byla myšlenka senior taxi inspirována zahraničními modely, především z Německa a skandinávských zemí. Službu nabízí mnoho měst a obcí, často pod názvem Senior Expres. Financování je zpravidla zajištěno kombinací obecních rozpočtů, dotací a symbolických příspěvků od uživatelů. V některých lokalitách jsou navíc provozována speciálně upravená vozidla, která lépe odpovídají potřebám osob se sníženou mobilitou.



V Karlovarském kraji je služba Senior Expres dostupná v několika městech a obcích, přičemž její dostupnost se postupně rozšiřuje. Například ve Velké Hleďsebi je tato služba určena obyvatelům s trvalým pobytem ve Velké Hleďsebi, Valech a Třech Sekerách, kteří jsou starší 65 let nebo jsou držiteli průkazu ZTP či ZTP/P. V roce 2024 kraj přispěl na pořízení vozidel pro Senior Expres v 15 obcích, mezi které patří například Březová, Bublava, Lipová, Andělská Hora, Josefov, Krásná, Mariánské Lázně, Nové Sedlo, Hranice, Luby, Jáchymov, Toužim, Rotava a městyš Svatava. Maximální výše dotace byla stanovena na 333 000 Kč pro každou obec. Díky těmto iniciativám se služba Senior Expres stává stále dostupnější pro obyvatele Karlovarského kraje, což v regionu přispívá ke zlepšení mobility a kvality života seniorů a osob se zdravotním postižením.⁹

2.3.7 Aplikace Záchranka – Digitální inovace v záchranném systému



Další úspěšnou inovací ve veřejné správě je aplikace Záchranka¹⁰. Doporučujeme si ji nainstalovat na chytré telefony. Aplikace nejdříve ověří vámi vložené telefonní číslo (během několika vteřin vám přijde smskou kód), vy pak, dle vlastního uvážení, zadáte informace o svém zdravotním stavu. To vám umožní spojit se záchrannou službou, jakmile se vy nebo někdo ve vašem okolí dostane do nebezpečí, a to prostřednictvím stisknutím jedné ikony na chytrém mobilním telefonu. Záchranná služba okamžitě také obdrží informaci, kde jste (získá vaši přesnou polohu).

9 „Senior Expres bude jezdit v dalších 15 obcích regionu. Kraj na jejich pořízení přispěje bezmála 5 milionů korun.“ KV Kraj, 2024, <https://www.kr-karlovarsky.cz/aktuality/senior-expres-bude-jezdit-v-dalsich-15-obcich-regionu-kraj-na-jejich-porizeni-prispeje-bezmala-5-milionu-korun>

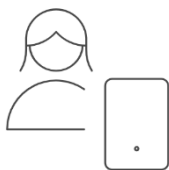
10 Záchranka, z.ú. Aplikace Záchranka, <https://www.zachrankaapp.cz/>

V situaci, kdybyste měli nehodu v terénu nebo na místě, které neumíte přesně určit, vám tato aplikace může zachránit život.

Když aplikaci povolíte oznámení o mimořádných událostech (můžete si vybrat kraj v ČR, který vás zajímá), budou vám chodit informace například o extrémních výkyvech počasí, požárech apod.

Tato aplikace je inspirativní pro další evropské země při zavádění řešení podobných problémů.

2.3.8 Portál občana – Jednotné digitální rozhraní pro veřejné služby



Portál občana

Portál občana¹¹ je příkladem postupné digitalizace veřejné správy v ČR, která umožňuje vyřídit řadu úředních záležitostí online bez nutnosti osobní návštěvy úřadu. Tento systém je součástí širší strategie e-governmentu a jeho cílem je zjednodušit komunikaci mezi občany a státní správou.

Díky Portálu občana můžete nahlížet do svých úředních dokumentů, kontrolovat platnost osobních dokladů, zjistit stav bodového hodnocení řidiče, podat daňové přiznání nebo si vyžádat výpisy z různých registrů (například trestní rejstřík, katastr nemovitostí). Velmi jednoduché je přihlášení do systému, můžete využít Bankovní identitu. Princip je tedy stejný, jako byste se chtěli dostat online na svůj účet. Podnikatelé (fyzické i právnické osoby) uvítají možnost připojení datové schránky do svého portálu, čímž zamezí automatickému mazání zpráv v datové schránce.

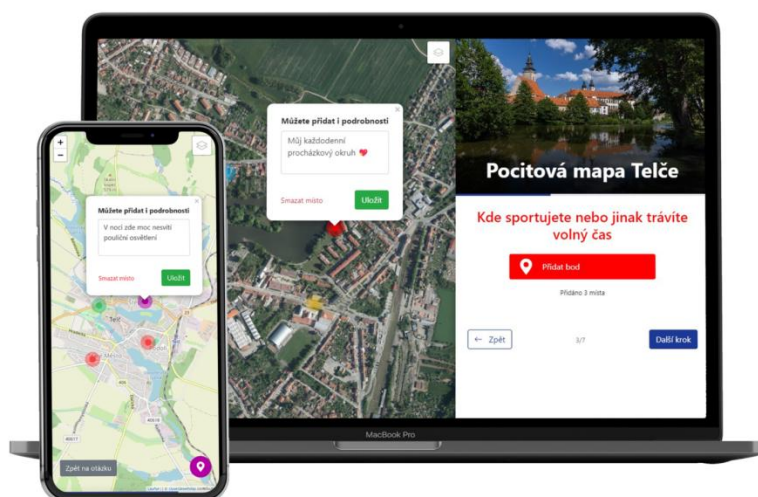
Digitalizace veřejné správy prostřednictvím Portálu občana šetří čas, zefektivňuje komunikaci a přispívá ke snižování administrativních nákladů. Je to příklad, že i státní služby mohou fungovat rychle, moderně a uživatelsky přívětivě.

2.3.9 Pocitové mapy – zapojení občanů do plánování městského prostoru

Úspěšným soukromým projektem jsou pocitové mapy, které umožňují sběr dat o veřejném prostoru přímo od uživatelů (online či offline). Tento koncept, který kombinuje participaci občanů s moderními digitálními technologiemi, pomáhá městům lépe plánovat územní rozvoj a zlepšovat kvalitu života obyvatel. Již na první pohled je patrné, že aplikace prošla důkladným testováním – její ovládání je intuitivní a odráží znalosti autorů v oblasti designového myšlení a UX¹² (obr. 8).

¹¹ Ministerstvo vnitra České republiky. *Portál občana*, <https://obcan.portal.gov.cz/>.

¹² UX (User Experience, uživatelská zkušenost) – označuje celkový dojem a zkušenost uživatele při používání produktu, například webové stránky nebo mobilní aplikace. Dobře navržené UX zajišťuje, že aplikace je intuitivní, snadno ovladatelná a odpovídá potřebám uživatelů.



Obrázek 8: Aplikace Pocitová mapa¹³

Princip pocitových map je jednoduchý – občané online označují místa ve městě, která vnímají pozitivně či negativně, například lokality, kde se cítí bezpečně, kde tráví volný čas, nebo naopak místa, která jsou neudržovaná a nebezpečná. Tato data následně slouží architektům, urbanistům a městským plánovačům, kteří mohou lépe pochopit potřeby obyvatel a navrhovat efektivnější změny veřejného prostoru.

Výhodou pocitových map je jejich snadná dostupnost a velký rozsah zapojení obyvatel – na rozdíl od tradičních průzkumů veřejného mínění umožňují rychlé a intuitivní sbírání dat od širokého spektra obyvatel. V některých českých městech byly využity například při plánování cyklostezek, revitalizaci parků nebo úpravách nebezpečných přechodů pro chodce.

Jeden z autorů aplikace (Jiří Pánek) ve své prezentaci¹⁴ uvádí úspěšné příklady využití, a také jasně sděluje, kdy nemá smysl investovat do zjišťování názoru občanů:

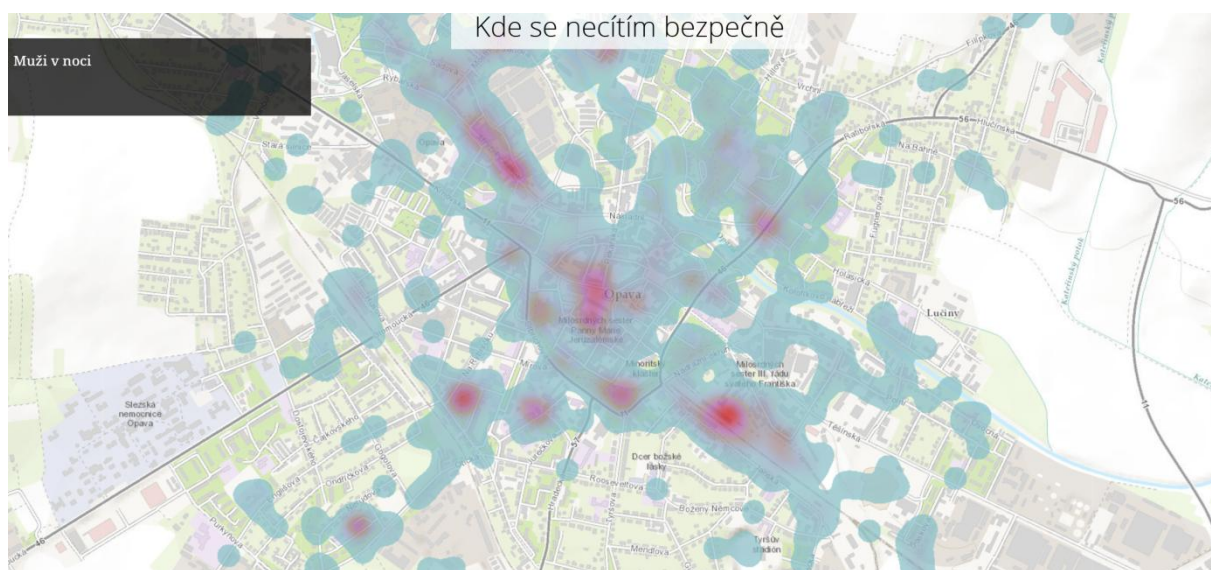
- „pokud se jedná jen o „politickou“ akci,
- když jdou výsledky rovnou do šuplíku,
- když město mapu samo nepropaguje (málo respondentů),
- když se nehodící výsledky „filtrují“ ven,
- když se ptám jen na to, co chci vědět, či už to vím,
- když mě zajímají jen pozitiva,
- když se na vše moc spěchá.“

Zavedení pocitových map ukazuje, že digitální technologie mohou významně zlepšit dialog mezi samosprávami a obyvateli. Města, která tento nástroj využívají, získávají nejen kvalitní data pro rozhodování, ale také posilují důvěru občanů v transparentní a inkluzivní plánování městského prostoru.

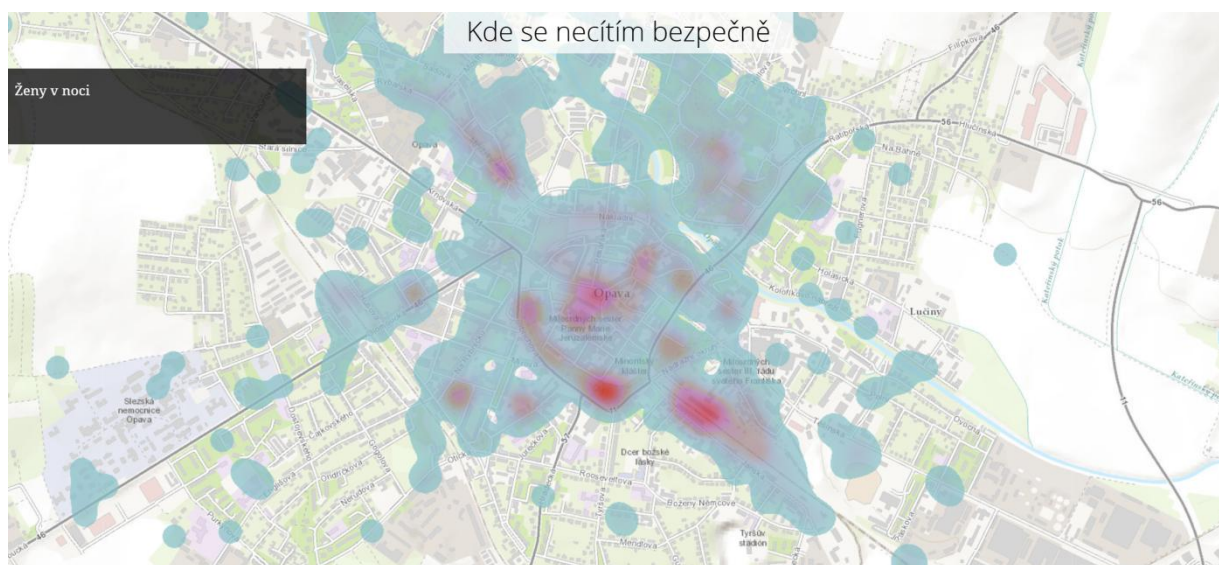
13 „Mockup.“ Pocitové Mapy, <https://www.pocitovemapy.cz/wp-content/uploads/2024/03/mockup-cz-final-2048x1395.png>.

14 Pánek, Jiří. *Pocitové mapy pro města a obce*. 2024, https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/panek_pocitove_mapy.pdf

Jak vypadají výsledky pocitové mapy, které byly zpracovávány pro město Opavu¹⁵, se můžete podívat na následujících obrázcích (obr. 9 a 10). Je na nich vizualizace výsledků hodnocení mužů a žen, v jakých místech se cítí nebezpečně.



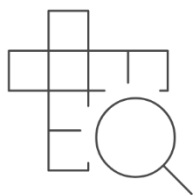
Obrázek 9: Kde se cítí nebezpečně muži



Obrázek 10: Kde se cítí nebezpečně ženy

15 Esri. *Pocitová mapa Opavy*. 2024, <https://www.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=677df4de66d44602990a3f1d861c3841>

2.4 Kde vzít náměty na inovace služeb?



Kde se inspirovat

Problémy, které řešíme, nejsou unikátní. Obdobný problém už určitě někdo řešil. Možná jeho řešení nebude možné převzít „jak je“, ale může být zdrojem inspirace. Ostatně některé problémy při implementaci řešení, se kterými se museli vypořádat jinde, mohou být podobné (například přijetí změny občany, způsob zapojení zainteresovaných stran, řízení projektu).

Inspiraci najdeme na úřadech v českých regionech i v zahraničí. Proto je cestování dobrým zdrojem inspirací nejen pro podnikatele. (Vždyť řada úspěšných podniků vznikla inspirací ze zahraničí, například Starbucks převzal koncept evropských kaváren, Redbull nápoj thajských řidičů nákladňáků.)

Za všech okolností pracujte s reálnými uživateli, tedy těmi, kteří službu skutečně užívají. Ti vás mohou přivést k tomu, co inovovat. Ptejte se reálných uživatelů vašich služeb. Pozorujte, jak službu využívají. Získejte reálná data. Nestavte na domněnkách („občané nemají zájem“, „lidé službu nevyužívají“). Potřebujete konkrétní údaje („počet vypůjčených knih se zvýšil o 150 ks za měsíc“, „90 % našich popelnic je v okamžiku odvozu plných“), abyste se bavili o konkrétním, nikoliv o domnělém, problému.

2.5 Udělejte si prostor na inovace



Na inovace je potřeba čas

Na inovace je potřeba čas. V okamžiku největšího náporu uživatelů (občanů) není dobrý okamžik na změnu služby. Před účetní uzávěrkou, když účetní oddělení zrušilo dovolené a pracuje přesčas, neocenění náměty na zlepšení. Na druhou stranu, takový okamžik vytížené kapacity může ukázat prostor pro zlepšení. Vzpomínáte si na „zátěžový test“ restaurací v pořadu „Ano, šéfe“? (Náhlý příchod násobného počtu zákazníků, splněný sen majitelů, odhalil chybnou organizaci práce a další slabá místa podniku.)

Pro inovace je potřeba získat pozornost a zájem vedení. Těžko budete z pozice referenta navrhnout zlepšení administrativního procesu, když se tím nadřízený nechce zabývat, protože má jiné priority.

Dobrý nadřízený pracuje „in the business“ (business ve významu běžné operativní činnosti) a „on the business“ (věnuje se tedy zlepšování celého systému, procesu).

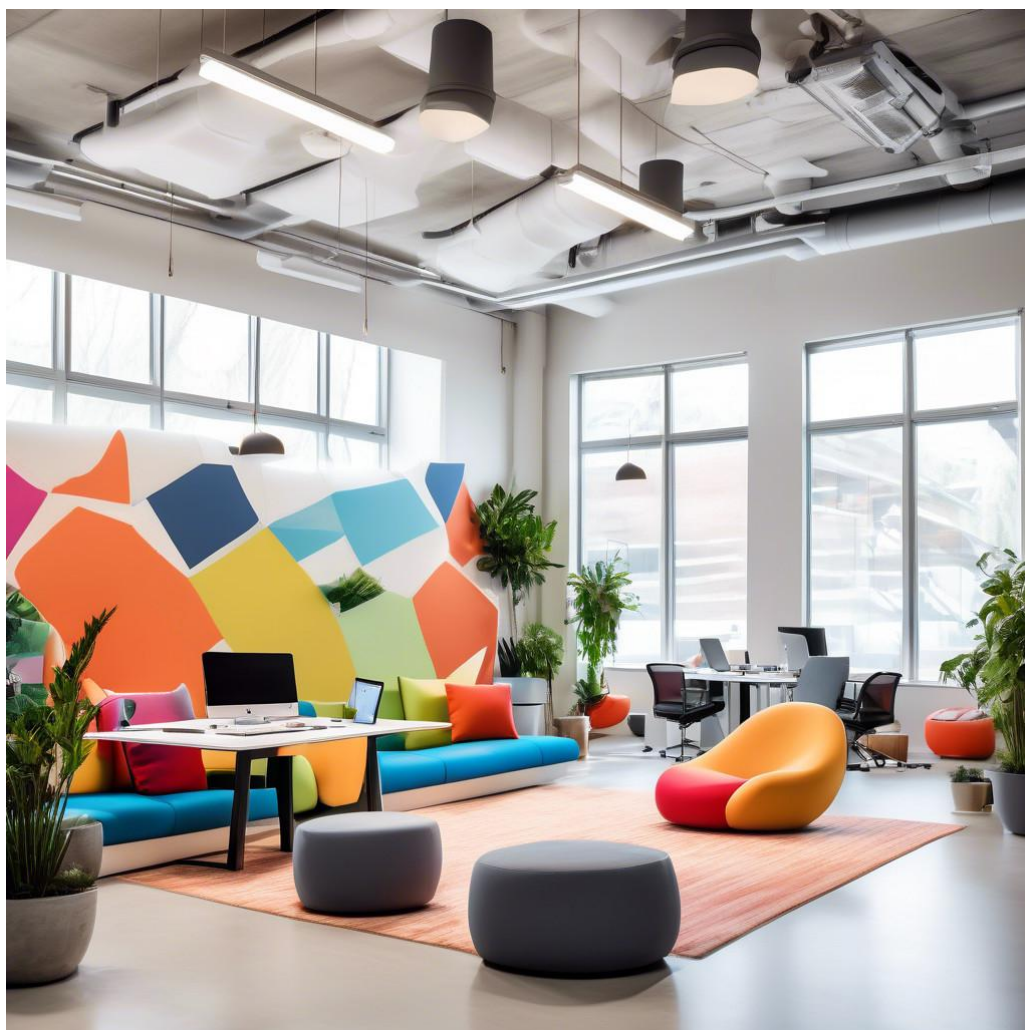
2.6 Vytvořte si prostředí pro inovace

Důležitá je kultura organizace, která chce inovovat. Kolegové a nadřízení musí oceňovat nápady, stavět na otevřenosti, být ochotní experimentovat a mít toleranci k chybám, které vznikají při zkoušení něčeho nového. Chyby by neměly být vnímány jako selhání, ale jako příležitosti k učení a zlepšování. Vedení v nastavení kultury organizace hraje klíčovou roli – svým přístupem a osobním příkladem musí ukázat, že inovace jsou vítané, podporované a oceňované.

Podpora inovací by měla být zakotvena i ve formálních strukturách, například v hodnocení zaměstnanců a odměňovacích systémech. Zavedení ukazatelů zaměřených na inovace může motivovat zaměstnance k aktivnímu hledání zlepšení a přinášení nových nápadů. Odměny

nemusí být pouze finanční – důležité je i uznání, možnost prezentovat nápady nebo zapojení do zajímavých projektů.

Fyzické prostředí, ve kterém lidé pracují, má přímý vliv na jejich schopnost tvořit a inovovat. Prostor podporující inovace by měl být flexibilní, stimulující a přizpůsobený různým pracovním stylům (jak je vidět například na obr. 11). Může zahrnovat neformální zóny pro týmovou spolupráci, klidná místa pro soustředěnou práci nebo technologicky vybavené místnosti pro experimentování a prototypování. Design prostoru by měl odrážet kulturu organizace a podporovat otevřenou komunikaci. Investice do zlepšení pracovního prostředí nejsou jen estetickou záležitostí, ale strategickým krokem k podpoře kreativity a produktivity. Organizace, které kombinují podporu inovací s promyšleným prostředím, mohou dosáhnout významných výsledků jak v efektivitě, tak v angažovanosti svých zaměstnanců.



Obrázek 11: Volte vhodný design ke kultuře své organizace

2.7 Mýty o inovacích

V následující části se budeme věnovat nejčastějším mýtům spojeným s inovacemi a zkusíme je vyvrátit.

Mýtus 1: Je to všechno, nebo nic, inovace nejde dělat po částech!

Jakkoliv řada nástrojů na sebe navazuje a například přístup designového myšlení ukazuje úplný proces, můžete využít jen jeho část. Například průzkum provedený u reálných uživatelů, vytvoření persony nebo facilitovaný meeting či brainstorming.

Mýtus 2: Inovátoři jsou výjimeční jedinci

Jedním z nejčastějších mýtů o inovacích je přesvědčení, že inovátoři jsou výjimeční lidé s přirozeným talentem, jaký měli Steve Jobs, Thomas Edison nebo Elon Musk. Tento pohled však zkresluje realitu a odrazuje mnoho lidí od pokusu o vlastní kreativní přístup. Pravda je, že inovace není výsadou jednotlivců s „geniálními nápady“, ale výsledkem strukturovaného procesu, spolupráce a ochoty experimentovat. Inovace často vznikají v týmech, kde různí lidé přispívají unikátními znalostmi a dovednostmi. Klíčem k inovacím není jen talent, ale také schopnost využít příležitosti, naslouchat zpětné vazbě a učit se z chyb. Mýtus, že inovátoři jsou výjimeční, je třeba překonat, aby se inovace staly přístupné každému, kdo má chuť přemýšlet a hledat nové cesty.

Mýtus 3: Inovace musí přicházet shora

Často se předpokládá, že inovace musí být iniciovány vedením organizace, jinak nemají šanci na úspěch. Tento mýtus však přehlíží potenciál, který tkví v inovacích zdola, tedy v iniciativě samotných zaměstnanců. Pravda je také, že vedení organizace hraje zásadní roli při vytváření prostředí, které inovace podporuje – například poskytováním zdrojů, nastavením firemní kultury a odstraňováním byrokratických překážek. Nicméně skutečné průlomové změny často začínají na nižších úrovních, kde zaměstnanci mají hluboké znalosti procesů, problémů, a navíc to bývají ti, kteří přicházejí do přímého kontaktu s uživateli služby.

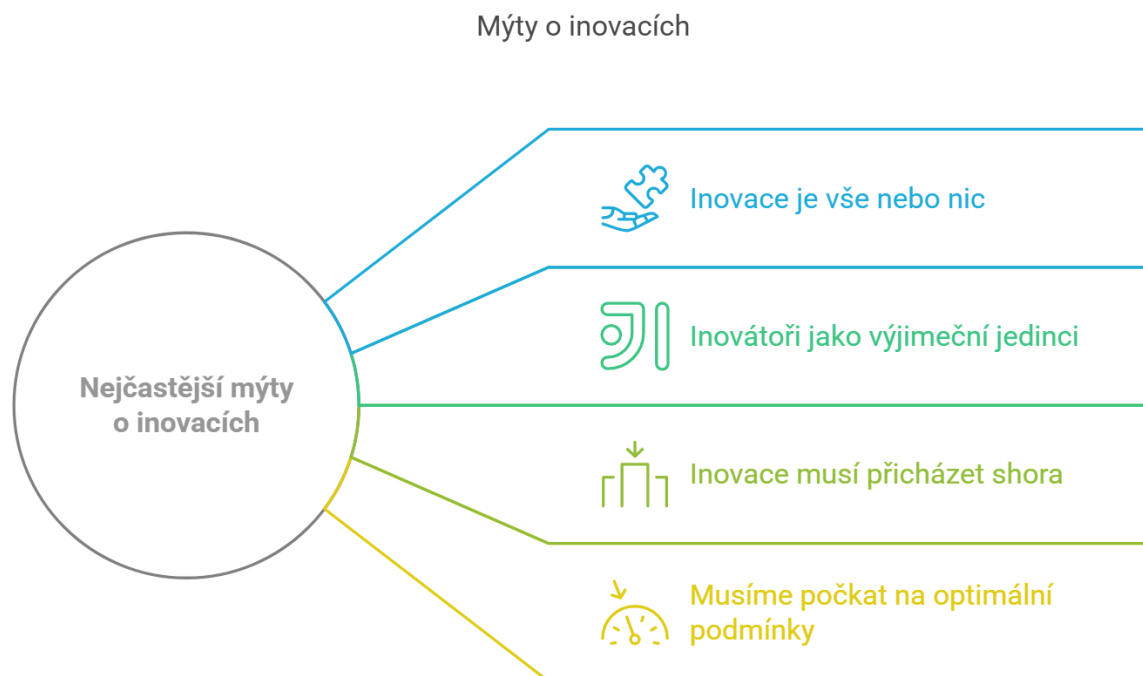
Inovace zdola mohou být neformálnější, rychlejší a pružněji reagující na konkrétní situace. Ačkoli podpora vedení je klíčová pro dlouhodobou udržitelnost a škálování nápadů, iniciativy, které vycházejí od zaměstnanců, mohou být impulzem k pozitivním změnám. Organizace, které podporují obě cesty – jak shora, tak zdola – dosahují mnohem větší úspěšnosti v zavádění inovací. Klíčem je vytvořit prostředí, kde má každý možnost přispět a kde se i menší nápady mohou stát základem větších transformačních projektů.

Mýtus 4: Počkáme si, až budou optimální podmínky

Jedním z nebezpečných mýtů o inovacích je přesvědčení, že je třeba čekat na ideální podmínky, než začneme s jejich realizací. Tento přístup často znamená odkládání potřebných kroků na neurčito s argumenty, že politická situace, legislativa, rozpočet nebo organizační klima nejsou zatím příznivé. Ale perfektní podmínky nikdy nenastanou. Vnější faktory, jako je politická stabilita nebo ekonomické prostředí, jsou často mimo naši kontrolu, a organizace, které na ně pasivně čekají, riskují stagnaci.

Úspěšné inovace často vznikají navzdory neideálním podmínkám. Omezené zdroje či překážky mohou být paradoxně motorem kreativity a hledání neotřelých řešení. Místo čekání na dokonalou konstelaci je klíčem k úspěchu začít malými kroky, pilotními projekty a postupným

ověřováním nápadů. I drobné změny mohou vést k dobrým výsledkům, pokud jsou konzistentně podporovány a rozvíjeny. Inovace nejsou otázkou perfektního načasování, ale ochoty a odvahy začít – hned a s tím, co je k dispozici. Všechny zmíněné mýty zobrazuje obr. 12.



Obrázek 12: Mýty o inovacích

2.8 Jak začít s inovací?



Začněte s PROČ

Prvním krokem je dobře formulovat „proč“, tedy proč se inovacemi v organizaci zabývat, jak radí Simon Sinek ve své knize *Začněte s proč*¹⁶. Jasné sdělení důvodu, proč je změna potřebná, pomáhá získat podporu týmu, překonat odpor a zajistit, že inovace nebude vnímána jako nahodilý požadavek bez smyslu. Inovace často selhávají kvůli špatné komunikaci. Klasickým příkladem je situace, kdy nadřízený přijde s rozhodnutím o změně, aniž by vysvětlil důvod. Zaměstnanci pak vnímají inovaci jako úkol navíc, nikoliv jako příležitost. Například vedoucí může z konference přinést myšlenku, kterou viděl jinde, a bez kontextu ji aplikovat na vlastní organizaci. Pokud však není s týmem sdíleno, proč je tato inovace potřebná a jak zapadá do širší strategie, setká se pravděpodobně s nepochopením nebo odporem.

Podobně nebezpečná je iluze znalosti vedení. Vedoucí často vidí organizaci z jiné perspektivy než běžní zaměstnanci nebo klienti. Například ředitel aerolinky nebude mít zkušenost běžného pasažéra, který řeší nepříjemné situace při kontrole zavazadel nebo během dlouhého mezipřistání. Tento fenomén, známý jako **HIPPO** (názor nejlépe placeného člověka v místnosti),

16 Sinek, Simon. *Začněte s proč: Jak lidé inspirují k činům*. Jan Melvil Publishing, 2013

může zastavit konstruktivní diskusi. Pokud vedoucí prosadí své nápady bez zapojení týmu, zvyšuje riziko, že inovace nebude úspěšná.

Jak na to lépe?

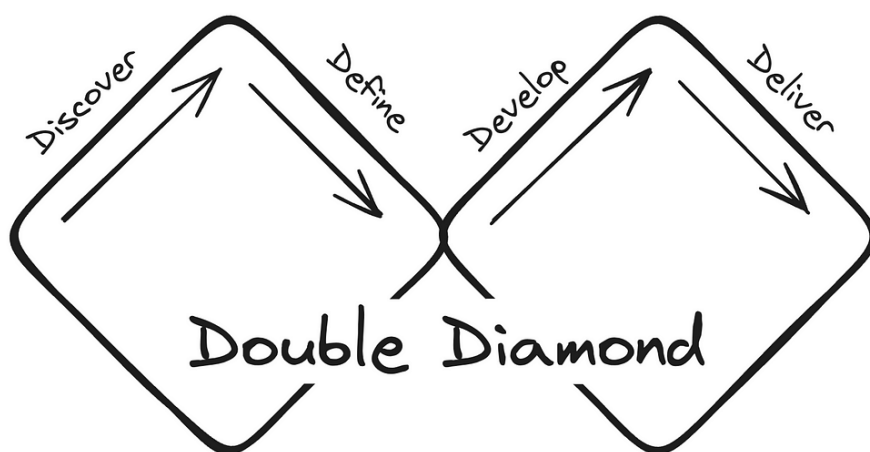
Začít s inovací znamená vytvořit prostředí, kde jsou zapojeni ti, kteří budou změny realizovat, nebo využívat. Klíčovým krokem je otevřená diskuse s cílem pochopit potřeby zaměstnanců i uživatelů (všech zainteresovaných skupin). Inovace není o náhodném zavedení změn nebo o příkazu vedení. Tím, že organizace začne jasným „proč“, vyhne se iluzi znalosti vedení a s využitím například metod designového myšlení může dosáhnout smysluplných a úspěšných inovací, které budou mít reálný dopad na její fungování i spokojenost pracovníků a uživatelů.

3

Designové myšlení

Přístup designového myšlení (Design Thinking) se rozšířil v 21. století, i když kořeny sahají až do 50. a 60. let 20. století. Můžeme najít různé verze této metody, nejčastěji se však používá verze Stanford University (d.school Stanford University, plným názvem Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University). Tu využijeme i zde. Překážkou pro české uživatele může být omezená dostupnost kvalitní literatury v českém jazyce. V češtině je dostupná publikace *Design zaměřený na člověka*¹⁷, překlad knihy *Human Centered Design Toolkit*¹⁸.

Některé cizojazyčné publikace zmiňují „dvojitý diamant“ (Double Diamond), jako je na obr. 13. Jedná se o společný prvek přístupů designového myšlení. Dvojitý diamant rozlišuje široký krok (výsledkem bude více námětů či řešení) a úzký krok (výsledkem bude jeden definovaný problém nebo jedno řešení).



Obrázek 13: Dvojitý diamant jako přístup k designovému myšlení¹⁹

V této publikaci budeme hovořit o fázích, i když prakticky se jedná o režimy práce. To znamená, že se kdykoliv můžeme vrátit do předchozí fáze nebo klidně i o několik fází zpět.

Je důležité rozlišit, kdy se pohybujeme v „prostoru problémů“ (problem space) a kdy v „prostoru řešení“ (solution space). V prostoru problémů zkoumáme problémy, snažíme se o jejich pochopení. Nevytváříme řešení (pokud nás napadne, poznamenejme si je, ale vrátíme se zpátky k pochopení problémů).

Tímto se liší designové myšlení od obvyklého způsobu práce, kdy se většinou pohybujeme v prostoru řešení, tedy reagujeme na situace a přijímáme první dobré řešení.

17 Flow. *Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů*. Flow, 2013. *Human Centered Design Toolkit*, překlad z 2. vydání.

18 IDEO. *Human Centered Design Toolkit*. 2. vydání, IDEO, 2011

19 „Double Diamond.“ Medium, 2024, https://miro.medium.com/v2/resize:fit:1100/format:webp/1*N9m5RpJWGmNO5wFaGpyf8w.png

3.1 Principy designového myšlení

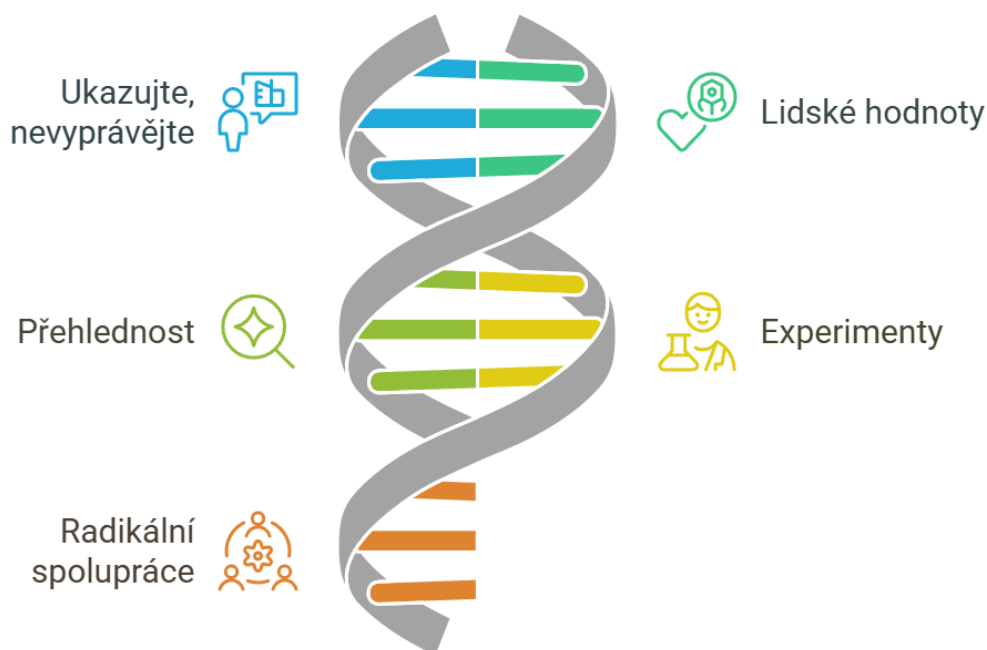
Starší verze příručky Stanford University²⁰ zdůrazňuje například (obr. 14):

- Ukazujte, jenom nevyprávějte – tedy zvolte vhodnou metodu komunikace pro lepší pochopení, často to může být vizuální nástroj, náčrtek, diagram.
- Zaměřte se na lidské hodnoty – zaměřte se na vytváření hodnoty pro reálné uživatele a na základě podnětů od nich.
- Vnášejte do situace přehlednost – situace, které řešíte, jsou náročné; snažte se je proto použitými nástroji zpřehledňovat.
- Buďte vstřícní k experimentům – nespolehejte se na domněnky, ověřte realitu prototypem, experimentem.
- Buďte si vědomi procesu – uvědomujte si, v jaké části procesu se nacházíte, zda jste v prostoru problémů, nebo prostoru řešení; s tím souvisí, jaké nástroje používáte a můžete použít.
- Sklon k jednání – designové myšlení je spíše konáním než hloubáním. Nahraďte schůze a diskuse konkrétními kroky.
- Radikální spolupráce – zapojte do týmu zástupce s odlišnou zkušeností, využijte různorodosti názorů.

Z výše řečeného je jasné vidět zaměření na lidi; snahu řešit problémy systematicky, nejen jejich symptomy (projevy); řešení problémů ve spolupráci; iterativní postup, tedy postupné testování a vylepšování.

20 Both, Thomas, a d.school. *Design Thinking Bootcamp Bootleg*. 2010, d.school

Klíčové principy pro efektivní designové myšlení a inovace



Obrázek 14: Klíčové principy efektivní designového myšlení a inovace



TIP

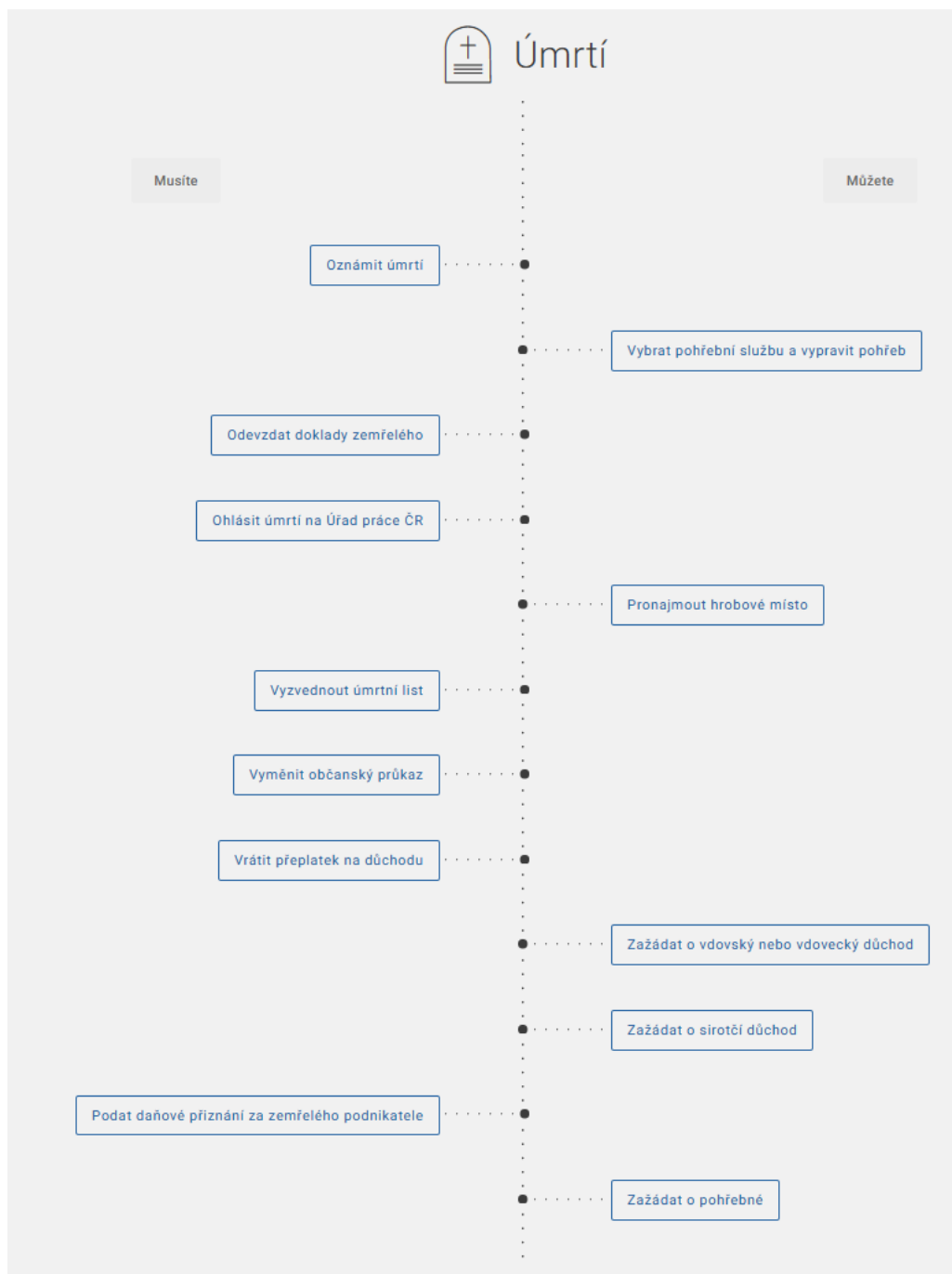
Obľibte si problém (v angličtině se doslova říká „Fall in love with the problem“). Když problém dobře pochopíte, máte spíš šanci jej skutečně a trvale vyřešit, než když použijete jen dočasné řešení, které může být pouze náplastí na symptomy.

Velmi dobrým projektem z hlediska aplikace designového myšlení ve veřejné správě je následující Průvodce životními událostmi.

Průvodce životními událostmi²¹ vás provede časovou osou, co vše musíte udělat. Například dojde-li k úmrtí ve vaší rodině, ukáže vám aplikace časovou osu²² jednotlivých kroků, odlišuje povinné a volitelné kroky a uvádí konkrétní lhůty (obr. 15).

21 „Průvodce životními událostmi.“ *Průvodce životními událostmi*, <https://www.pruvodce.gov.cz>

22 „Úmrtí.“ *Průvodce životními událostmi*, <https://www.pruvodce.gov.cz/umrti>



Obrázek 15: Průvodce životní událostí²³

3.2 Čím začít v designovém myšlení?

Předpokladem designového myšlení je, že oblast známe a máme dostupná data. (Často je ostatně využívají korporace, které o zákaznících mluví, ale reálně na zákazníky zapomněly.)

Pokud jsme s daty nepracovali, můžeme přidat krok sekundárního výzkumu (Desk Research). Ponořte se do tématu, zjistěte aktuální stav.

23 „Úmrtí.“ Průvodce životními událostmi, <https://www.pruvodce.gov.cz/umrti>

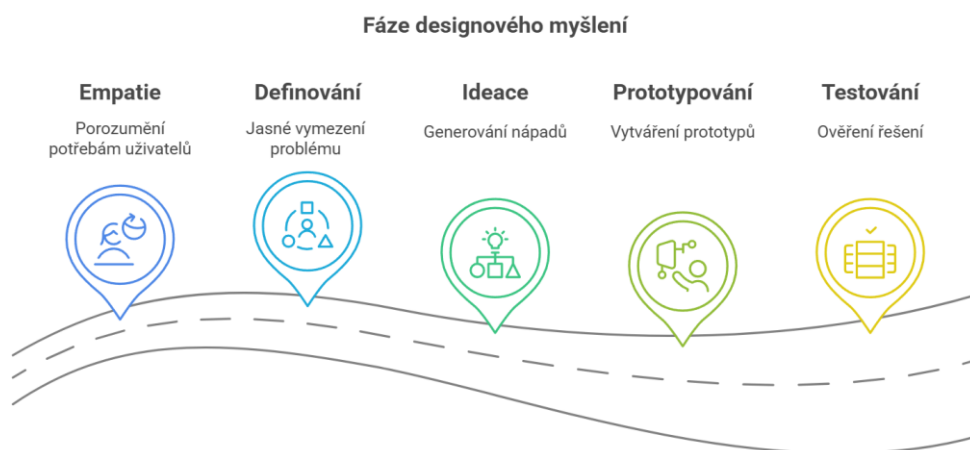
Zodpovězte otázky jako:

- Jaké problémy jsou vnímané aktéry situace?
- Kdo jsou aktéři situace?
- Jak je problém velký?
- Jaké datové zdroje máme?
- Kdo se tím zabývá jinde? Mimo náš region, zemi?
- Jaká řešení se objevují?

Můžete se podívat do odborných časopisů, na trendy vyhledávání nebo názory expertů.

Vhodné je také vyhledat si dostupné datové zdroje. Jaká data jsou k dispozici? Jaké údaje by bylo dobré získat? (Možná se podaří je najít či začít potřebná data sbírat.)

Postupně vás provedeme všemi fázemi designového myšlení (obr. 16).



Obrázek 16: Fáze designového myšlení

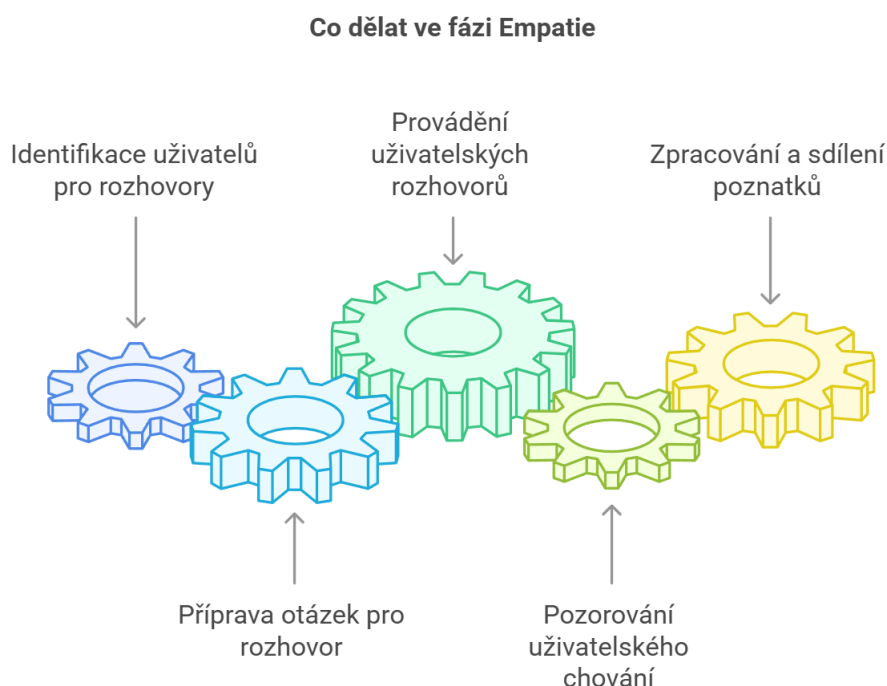
3.3 Empatie (Empathize)

Cílem fáze designového myšlení, kterou nazýváme Empatie (Empathize), je ponořit se do světa uživatelů a získat poznatky, na jejichž základě budeme stavět řešení (obr. 17). Snažíme se o pochopení problému/ů našich uživatelů.

Nástroj: Rozhovor

Řekněte si, kde se nacházejí daní uživatelé. Připravte si otázky. Domluvte si rozhovor (například u zaměstnanců úřadu) nebo jen oslovte uživatele na daném místě (například přepážka, zastávka).

Veďte rozhovor ve dvojici. Jeden se ptá, druhý zapisuje. Zapisujte podrobně včetně konkrétních citátů uživatelů.



Obrázek 17: Co dělat ve fázi Empatie

U rozhovorů nemusíte stihnout položit všechny připravené otázky, ostatně nebudete je vyhodnocovat statisticky (à la „3 z 5 zubařů doporučují...“). Ponořte se do zajímavých témat, kde uvidíte emoce uživatelů.

Po prvním rozhovoru můžete mít pocit, že to nebylo užitečné, protože jste vše už věděli. Skutečně dobře se ptát není zcela snadné, ale dá se to naučit.



TIP

Zkuste si rozhovor „nanečisto“ třeba s kolegy z jiného oddělení, než se vydáte za uživateli. Doladíte otázky a získáte sebedůvěru.

Nečekejte přelomové výsledky z prvního rozhovoru, zároveň však nemusíte provádět rozsáhlé šetření u desítek uživatelů. I pět rozhovorů vám dá nové vhledy do jejich světa.

Nástroj: Pozorování

Pozorování nám umožní vidět, jak klienti/návštěvníci službu reálně využívají. Zatímco u rozhovoru můžete dostávat hypotetické odpovědi, při pozorování vidíte realitu.

Naplánujte si, kde pozorování provést. Kde se vaši uživatelé setkávají se službou? Kam má smysl jít se podívat?

Sledujte, jak službu využívají. Jaké jsou zkratky, nečekané postupy? Kde je vidět emoce (nadšení i frustrace)? Dělejte si poznámky, ideálně i fotky reálné situace.



Poprvé si můžete připadat nepatřičně, nicméně vězte, že pozorování je běžný nástroj při zlepšování procesů ve výrobě (tzv. „go to gemba“, doporučení jít se podívat na místo, kde se daná činnost vykonává).

Nástroj: Zpracování poznámek

Během fáze Empatie (a případných předchozích výzkumných kroků) získáte mnoho podnětů. Důležité je sdílet tyto postřehy s vaším týmem a zajistit společné pochopení problémové oblasti v týmu.

Nástroj: Jedno místo na uložení

V neposlední řadě chcete mít jedno fyzické místo, kde budou uloženy tyto postřehy. Chcete se vyhnout vzpomínání, že „to bylo někde v poznámkách z rozhovoru s tím, vždyť víte...“ a dohledávání.

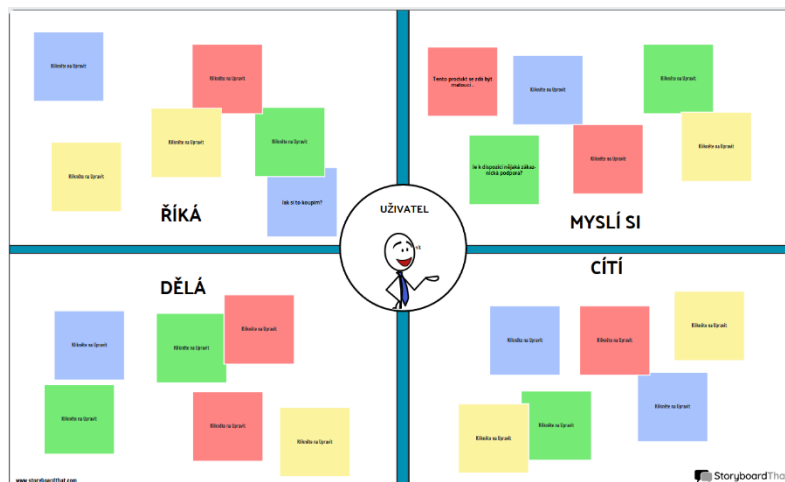
Využijte sdílenou složku a/nebo sdílenou online tabuli (například od firem Miro či Mural).

Nástroj: Empatická mapa

Empatická mapa (Empathy map) vám umožní zpracovat postřehy z rozhovorů a pozorování uživatelů. Různých variací najdete více, typicky obsahují kvadranty:

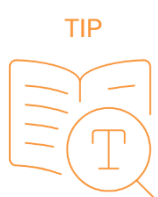
- **Říká (Says)** – zde zaznamenáte konkrétní citáty vašeho uživatele (z rozhovorů).
- **Myslí si (Thinks)** – v této části uvádíte, co si asi uživatel myslí v dané situaci. Odvozujete z pozorování i konkrétních vyjádření.
- **Dělá (Does)** – v této části uvádíte, co dělá v dané situaci (nikoliv však, že s vámi vede rozhovor, že u rozhovoru rozmýšlí odpovědi apod., ale například, že vyhledává přihlašovací heslo, že ukládá dokumenty na plochu PC apod.).
- **Cítí (Feels)** – v této části pak domýšlíte, jak se uživatel cítí v dané situaci, například při setkání s danou službou.

Tento nástroj (šablona, obr. 18)²⁴ je zpracován v mnoha variantách v digitální podobě. Velmi účinné je pracovat v týmu fyzicky a postřehy k jednotlivým oblastem psát na post-it a lepit před ostatními na flipchart.



Obrázek 18: Příklad empatické mapy

Kvadrant **Říká** bývá nejnájdnější, podobně kvadrant **Dělá** vychází z pozorování. Kvadranty **Cítí** a **Myslí si** vyžadují domýšlení, vaši empatii.



Nevadí, že pocity uživatele neodhadnete zcela přesně. Mohou sloužit jako výchozí bod, během dalšího výzkumu je budete zpřesňovat.

Každého uživatele můžete zachytit jednou empatickou mapou, ale pak je můžete agregovat do jedné mapy (a vyznačit odlišné uživatele barevně).

Nástroj: Cesta službou (User journey)

Jinak také cesta zákazníka, zákaznická cesta. Nástroj ukazuje, jaká je interakce uživatele se službou, zobrazuje jeho emoce i konkrétní kroky, které dělá uživatel i poskytovatel služby. Pro základní verzi si zobrazte časovou osu, doplňte konkrétní události, kontaktní body s organizací a identifikujte emoce zákazníka (na vertikále). Doplňte postřehy z pozorování a rozhovorů.



Pro první využití stačí časová osa, vyjádření emocí a kontaktní body (touch points), nicméně cesta službou je velmi silný nástroj a může zobrazovat mnohem více.

Co je na fázi Empatie těžké? Nejtěžší je klást dobré otázky. Skutečně naslouchat. Vyhnout se iluzi, že víme. A dát všemu čas, uživatelský výzkum zkrátka trvá.

24 „Šablona Empathy Uživatelé.“ Storyboard That, <https://www.storyboardthat.com/cs/storyboards/cs-examples/sablona-empathy-uzivatele-1>



TIP

Nezapomínejte na tzv. extrémní uživatele. Budou to ti, kteří službu využívají výrazně anebo vůbec. Řada inovací vznikla právě zaměřením na jednu z těchto skupin. Například nízkonákladové aerolinky začaly poskytovat službu těm, kteří do té doby nelétali či jen výjimečně, a ukázala se to být trefa do černého, protože konkurence tradičních leteckých společností tuto oblast nepokrývala. Na druhé straně někteří výrobci sportovního vybavení začali tím, že vyráběli sportovní vybavení pro náročné klienty (př. horolezectví, snowboarding) a následně začali nabízet vybavení pro nadšence, aby nakonec oslovili i masový trh.

3.4 Definování (Define)

Výsledkem této fáze bude jeden definovaný problém.

Zaměřte se na dobré pojmenování problému, protože následně budeme hledat možná řešení tohoto pojmenovaného problému.

TIP



Začněte tím, že formulujete několik zadání problému. Nesnažte se hned napsat to správné. Následně však musíte vybrat jedno z nich, protože pro toto budete tvořit náměty.

Nástroj: Zadání problému (Problem Statement, Point of View, POV)

Možných formátů je více, dobře vás navede formát „POV Madlib“ odkazující na slovní hříčky (Mad Libs) s doplňováním slov. Doplňte vyznačená místa. Zadání problému může znít takto: „pečující manželka potřebuje najít pomoc s péčí o manžela, protože se zdravotní stav obou nečekaně zhoršil“.

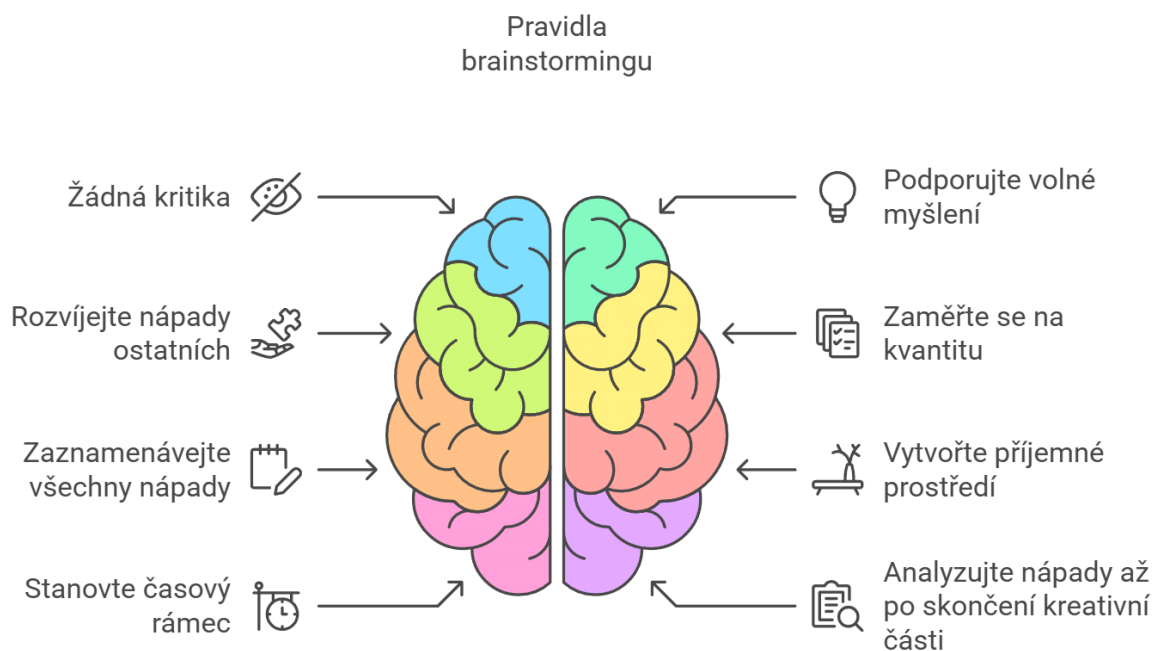
	(uživatel) potřebuje		(potřeba uživatele) protože		(překvapivý vhled do situace)
--	--------------------------------	--	--	--	-------------------------------------

3.5 Ideace (Ideate)

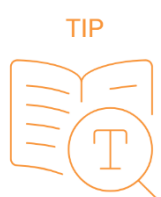
Výsledkem této fáze bude seznam vytvořených námětů a z nich vybraný námět k implementaci.

Nástroj: Brainstorming

Nástroj (obr. 19) je známý, ačkoliv jej mnoho lidí nepoužívá správně. Nestačí vytvořit pár nápadů, které okamžitě vyhodnotíme.



Obrázek 19: Pravidla brainstormingu



TIP

Využijte facilitátora, člověka, který se bude starat o dobré provedení procesu; o to, aby hlas všech byl slyšet; aby nebyla porušována pravidla.

Změňte prostředí. Brainstorming není porada, kdy sedíme okolo stolu, ani školení, kdy sedíme v lavicích za sebou.

Postavte se kolem tabule (flipchartu či bílé tabule – whiteboard). Začněte tiše. Stačí pár minut, aby všichni měli čas rozmyslet si zadání a napsat první náměty. Jeden námět, jeden lístek. Toto je důležité, protože následně budete s lístky pracovat, třídit, sdružovat.

Zapište si všechny nápady. Netřídte, nevyhodnocujte. Některé (i většina) mohou být nepoužitelné, příliš „divoké“, ale mohou být inspirací pro další nápady.

Použijte „ledničku“ – v předchozích fázích, kdy se ponořujeme do problému, můžeme mít představu o řešení. Toto si poznamenejte, jinak na daný námět budete myslet v dalších fázích, nicméně nápad nerozpracovávejte, dejte ho prozatím „k ledu“.

Vytvořte minimálně 50 námětů. Může se to zdát vysoké číslo, ale ve skupině je dosažitelné (ostatně to je dosažitelný cíl i pro jednotlivce). Zajistíte tak, že se přesunete od nejběžnějších

a zřejmě již vyzkoušených řešení k těm originálnějším. Možná poslední náměty budou „divočejší“ a ne okamžitě použitelné, ale mohou obsahovat jádro dalšího řešení či je můžeme následně zkombinovat.

Nyní máte velké množství námětů a potřebujete některé z nich vybrat k realizaci/testování. Možností, jak výběr námětů provést je několik, například můžete vyzkoušet 2x2 matici nebo hlasování s určitým počtem bodů, které budete moci přidělovat.

Nástroj: 2x2 matice

Nakreslete kříž, popište osy. Časté názvy jednotlivých os jsou přínos (jak je řešení přínosné) x úsilí (jak je pracné, nákladné). Můžete zvolit i jiné názvy os, například kvalitu x vhodnost pro konkrétní řešitelský tým.

Všechny lístky umístěte do matice. Určete si, co je nejpřínosnější kvadrant (například malé úsilí, vysoký přínos). Vybírejte z námětů v tomto kvadrantu.

Nástroj: Hlasování (Dot Voting)

Umístěte náměty na tabuli. (Mohly už být přetříděny pomocí 2x2 matice či diagramu afinity.) Rozdejte členům týmu tečky (barevné samolepky či jen fixu s pokynem, kolik bodů má každý člen týmu k dispozici).

Členové týmu umístí následně tečky na náměty. Dále pokračujte s těmi náměty, které získají nejvíce hlasů. Ušetřili jste si diskusi nad náměty, které nebyly přínosné nebo zajímavé.

3.6 Prototypování (Prototype)

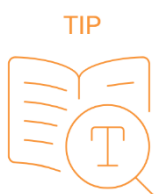
Výsledkem Prototypování bude prototyp připravený k testování. Různých typů prototypů je spousta, od nákresu po digitální verzi zaměnitelnou s hotovým řešením.

Prototyp má více použití. Zúčastněným skupinám usnadní pochopení navrhovaného řešení. Sníží riziko otestováním hlavních předpokladů. Můžete jej použít také pro lepší porozumění cílové skupině.



Obrázek 20: Úroveň podrobnosti prototypu

Odlišují se hrubé prototypy (low fidelity prototypes) a detailní prototypy (high fidelity prototypes), viz obr. 20. Hrubé mají daleko k finálnímu řešení, produktu, službě. Výhodou však je jejich rychlé vytvoření (náčrtek, papírový model, model z LEGO kostiček). Jsou také levné a můžeme tedy dělat několik verzí nebo prototypovat různé části řešení. Zároveň nevypadají jako hotové, takže uživatelé se nebojí kritizovat, protože je zřejmé, že jsme na nich nestrávili mnoho času! Detailní prototypy se už více blíží plnému řešení. Různých nástrojů pro digitální prototypování je více, například Figma či UXPin, ale dobře poslouží i prezentace v PowerPointu (s odkoky na další snímky, takže působí jako plně funkční interaktivní aplikace).



Nemusíte budovat celé řešení. Zaměřte se na hlavní předpoklady, hlavní rizika vašeho řešení. Prototypujte a testujte právě ty.

Nemusíte mít jen jeden prototyp. Udělejte první, získejte zpětnou vazbu a pokračujte s dalším.

3.7 Testování (Test)

Výsledkem Testování je otestovaný prototyp, resp. více prototypů. Zjistěte zpětnou vazbu uživatelů.

Nástroj: Záznam zpětné vazby (Feedback Capture Grid)

Tento jednoduchý nástroj (obr. 21) umožní strukturovat zpětnou vazbu od uživatelů. V jednoduché matici vyznačte kvadranty, co fungovalo, co je potřeba změnit, jaké další otázky vám vyvstaly, co máme za nové nápady. Opět využijte lístky (post-it) nebo digitální tabuli.

Vyhodnocení - zpětná vazba



Obrázek 21: Vyhodnocení – zpětná vazba

Při testování je vaším cílem zjistit, co funguje, a co ne, jaké otázky prototyp zodpověděl, jaké hypotézy potvrdil. Nesnažte se „prodávat“ prototyp, tedy přesvědčovat uživatele, že je pro ně řešení vhodné. Oni vám toto potvrdí, ale ve výsledku jste se dozvěděli málo.

Jaké jsou další kroky po cyklu designového myšlení?

Designové myšlení se může jevit jako lineární proces, ale sami zjistíte, že tomu tak není. Že se v každé dosažené fázi můžete vrátit o krok zpět, nebo budete muset začít znovu od začátku pochopením potřeb uživatele. Ale pokud ve fázi Testování vidíte, že navržené řešení definovaný problém řeší, jste na cestě do cíle – k realizaci.

3.8 Realizace řešení

Při realizaci řešení vám může pomoci znalost projektového managementu. Důležité pro vás bude:

- Práce se zainteresovanými stranami (stakeholdery). Nepodceňte zapojení dalších oddělení, úřadů, firem, uživatelů. To, že se dílčí dodávka lehce zpozdí či se vyskytne jiná komplikace, se víceméně očekává. Pokud však zapomenete na významného stakeholdera, můžete dát celému projektu stopku či jej výrazně ohrozit.
- Komunikace. Nečekejte, až se vaši stakeholdeři zeptají. Základem je vhodná volba komunikace pro dané stakeholdery (co do frekvence, způsobu i obsahu).
- Rozdělit větší projekty na menší části. Projekty z podstaty představují něco nového, u inovačních projektů to platí ještě více. Zkuste projekt rozdělit do částí, postupných dodávek.
- Systematická práce. Řízení projektů má logiku, například standardní metodiky obsahují životní cyklus projektu, sekvenci fází. Projekt nejprve plánujete a následně implementujete, přeskočení některých kroků může znamenat nutnost následných oprav a řešení chyb a rizik.

3.9 Jak zajistíte, že inovaci zavedete a udržíte?

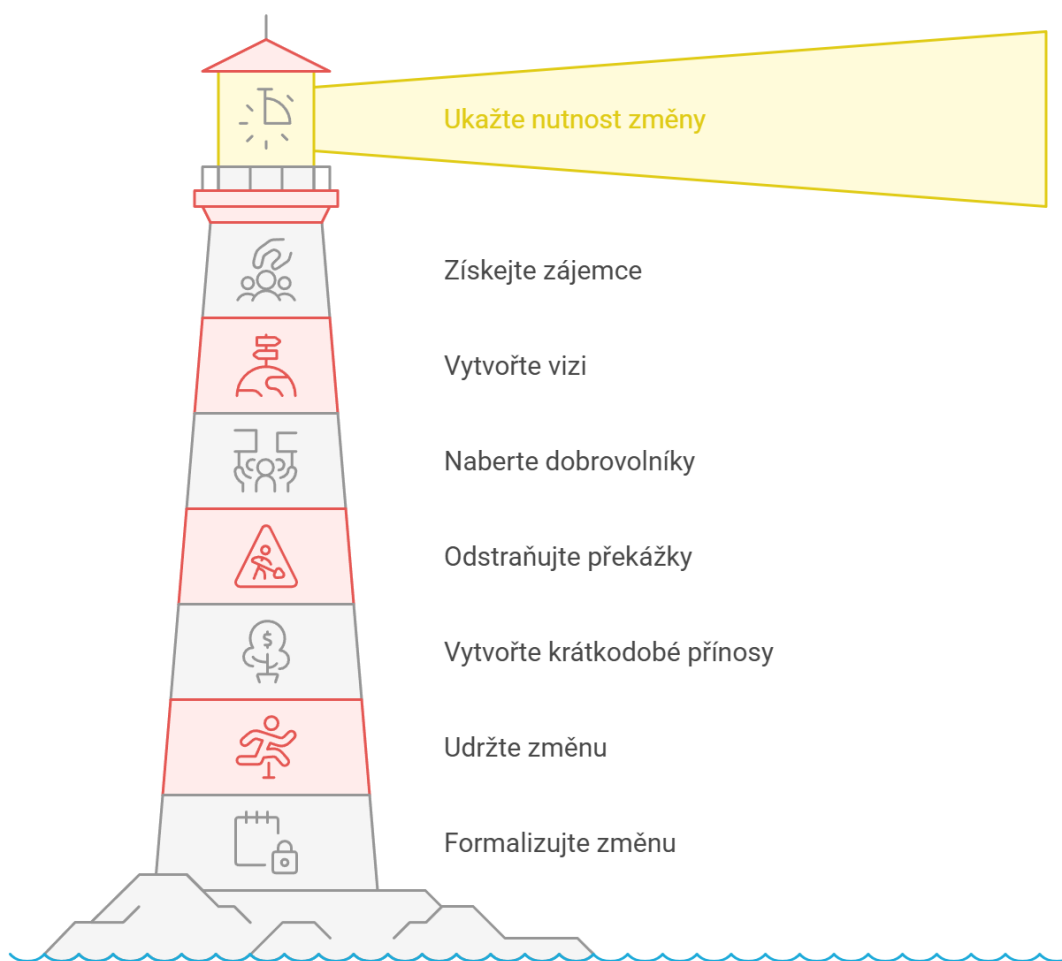
S velkým úsilím se vám podařilo zavést změnu (úpravu procesu, novou službu apod.). Jak však zajistit, že tato změna vydrží? Že při odchodu iniciátora změny či změně vedení nebude hned zrušena?

Stejný problém celosvětově řeší již desítky let iniciátoři změn, projektoví manažeři a vedoucí organizací. Tématem zavedení a udržení změny se zabývá mnoho autorů.

Jedním z nejuznávanějších je John Kotter (dnes také firma Kotter), který nabízí model v osmi krocích (obr. 22).

- Ukažte nutnost změny (Create a sense of urgency). Ukažte, že změna je potřebná a nutná. Pokud zaměstnanci neuvidí nutnost změny, nemůžete očekávat, že se zapojí.
- Získejte zájemce (Build a guiding coalition). Změna potřebuje tým. Najděte zájemce, kteří ji budou chtít s vámi realizovat, komunikovat ji.
- Vytvořte vizi (Form a strategic vision). Komunikujte cílový stav i důvody změny. (Viz kapitola „Jak začít s inovací?“)
- Naberte dobrovolníky (Enlist a volunteer army). Nyní je prostor pro získání většího počtu lidí, kteří na základě sdílené vize budou změnu realizovat.
- Odstraňujte překážky (Enable action by removing barriers). Usnadňujte spolupráci napříč odděleními, usnadňujte dosažení přínosů změny.
- Vytvořte krátkodobé přínosy (Generate short-term wins). Během realizace změny se objeví pochyby, nejistota. Ukažte, že změna funguje, že změna má přínosy, a udělejte to už v průběhu, ne na konci projektu. Kromě „zárných zítřků“ ukažte i „vrabce v hrsti“.
- Udržte změnu (Sustain acceleration). Vytrvejte, nespokojte se s prvními úspěchy.
- Formalizujte změnu (Institute change). Zahrňte změnu do organizačních postupů, využívaných softwarových aplikací, návodů. Zajistěte tak, že se po nějaké době organizace nevrátí do předchozího stavu.

Jak dosáhnout úspěšné změny v organizaci



Obrázek 22: Jak dosáhnout úspěšné změny v organizaci

Další modely managementu změny zdůrazňují například:

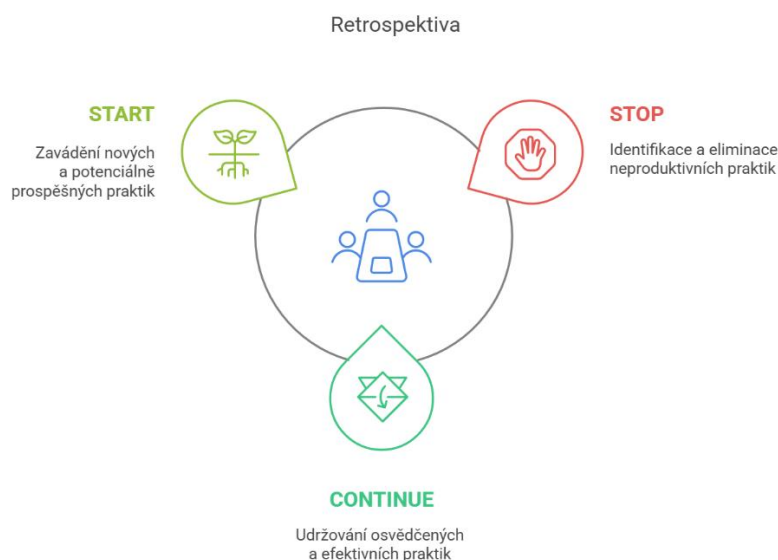
- Fáze procesu změny od přípravy změny, realizace změny po stabilizaci změny (model Kurta Lewina).
- Lidé (zaměstnanci, uživatelé) reagují na změny svým tempem a je nutné chápat jejich emoce, počítejte s tím, že jako iniciátor změny jste v pochopení a přijetí změny dál než ti, kteří o změně slyší poprvé a teprve se s ní začínají vyrovnávat (křivka změny Kübler-Rossové).
- Nemůžeme očekávat, že nový systém (například nově zavedený proces) bude okamžitě naplňovat očekávání. Dokonce je pravděpodobné, že výkon systému bude i nižší než před změnou, protože uživatelé se s ním teprve seznamují a sžívají (křivka ve tvaru J).
- Místo rizikové radikální změny (viz křivka ve tvaru J) můžete využít i trvalé zlepšování (kaizen).

3.10 Jak zajistit zlepšování?

Některé týmy či organizace zkusí proces zlepšování. Zjistí, že to je náročné, organizace je ke změnám rezistentní. Navíc zlepšovatelé často používají neznámý proces (i když zaměřený na uživatele a srozumitelný, jako je designové myšlení); často zasahují do procesů organizace, které zůstávaly nezpochybňované a beze změny dlouhé roky.

Nástroj: Retrospektiva

Poměrně jednoduchý nástroj dobře popsáný ve více agilních přístupech. Základní doporučení: v daném intervalu (2 týdny či měsíc) se s týmem sejděte a vyhodnoťte, co funguje a co by šlo zlepšit. Můžete použít jednoduchý nástroj začněme – zastavme – pokračujme (START – STOP – CONTINUE), kdy identifikujeme postupy (nástroje, praktiky), které mohou být přínosné a můžeme je zkusit; postupy, které nás brzdí a nebudeme je dále používat; a postupy, které se osvědčily a chceme si je ponechat. Důležité ovšem je nezahltit se a do příštího období zavést 1–2 opatření/postupy. (obr. 23).



Obrázek 23: Retrospektiva

4

Případová studie: Revitalizace volnočasového areálu Svatošských skal



Obrázek 24: Svatošské skály (obr. z webu Svatošské skály)

Na této případové studii pracovali účastníci vzdělávacího programu v rámci projektu Smart Akcelerátor 3, kteří absolvovali devět workshopů na téma Inovace ve veřejné správě. Během nich postupně implementovali metodiku designového myšlení.

Svatošské skály, přírodní rezervace v Karlovarském kraji, jsou atraktivním místem pro turistiku, horolezectví a rodinné výlety. Okolí skalního útvaru je oblíbené jak mezi místními obyvateli, tak mezi návštěvníky z širšího regionu. Přestože oblast nabízí příležitost k aktivnímu trávení času v přírodě, současný volnočasový areál, jeho stávající podoba a infrastruktura, už neodpovídá současným potřebám všech skupin návštěvníků.

4.1 Problémová oblast

Současná zakonzervovaná, nicméně dál degradující podoba volnočasového areálu slouží velmi malé skupině uživatelů. Současné využití prostoru je neefektivní a z dlouhodobého hlediska nevyhovující jak pro návštěvnický komfort, tak z hlediska ekologické rovnováhy oblasti.

Ze Studie revitalizace volnočasového areálu Svatošské skály (2023)²⁵ zjišťujeme, že: „Budovy jsou převážně orientovány podél jediné cesty, která kopíruje svou trajektorií břeh Ohře. Ve východní části areálu jsou objekty volněji rozptýleny, přičemž zde plošně dominuje (spíše nevyužívaná) budova jídelny se západní terasou. Jsou zde budovy různých architektonických i historických kvalit. Nový most, který po letech opět propojil oba břehy Ohře, spoluvytváří přirozené těžiště celého areálu a vcelku logicky je zde umístěno i občerstvení pro turisty. Zde se ovšem na relativně malé ploše střetává několik různých pohybových a pobytových funkcí a může tu docházet k nepřiměřenému zahušťování turistů, návštěvníků, cyklistů atp. Západní část i kvůli koňskému výběhu vytváří jakousi klidnější „koncovou sekci“ celého areálu. Zde jsou umístěny hlavně přízemní objekty po obou stranách cesty, míra zastavěnosti je v této části nejin-tenzivnější. V ose celého areálu, která navazuje na most, se nachází volná otevřená plocha, jakési centrální prostranství, které dnes slouží převážně pro ohrazený koňský výběh.“ V areálu se tedy nachází mnoho objektů s potenciálem pro lepší využití.

Dále se ve studii píše: „V areálu je několik objektů v havarijním stavu, jejichž záchrana už pravděpodobně nebude dávat ekonomický smysl.“

Ve studii je popsán aktuální stav areálu a jeho zásadní nedostatky, které limitují jeho plné využití. Například hygienické zázemí je kapacitně i technicky nedostatečné a stav ubytovacích objektů znemožňuje větší obsazenost areálu. Dominantní část plochy (42 %) tvoří výběhy pro hospodářská zvířata a koně, což významně určuje charakter prostoru, ale zároveň blokuje přístup k jižní hraně areálu. Areál zahrnuje několik neformálních ohnišť a dětských hřišť, mezi nimi i nafukovací trampolínu, která sem esteticky nezapadá. Prostor nabízí dětskou lezeckou stezku mezi stromy, ale chybí zde jakékoliv sportovní plochy s vybavením (sítě, branky, koše) pro běžné sportovní aktivity.

Celkové rozložení funkcí v areálu působí nesourodě a spíše odráží technický stav jednotlivých prvků než smysluplné využití prostoru. Výrazná část plochy je přístupná pouze zvířatům, což snižuje průchodnost celého areálu. Jeden objekt hygienického zázemí pro veřejnost nepostačuje potřebám návštěvníků. Výsledkem je prostor připomínající westernový volnočasový areál s omezenými technickými možnostmi a potlačenými přírodními motivy, které by mohly podtrhnout hodnotu této lokality.

25 „Studie revitalizace volnočasového areálu Svatošské skály.“ *Karlovarský kraj*, 2023, <https://www.kr-karlovarsky.cz/temata/rozvoj-regionu-uzemni-planovani/uzemni-planovani/dokumentace-kraje/studie-revitalizace-volnocasoveho-arealu-svatosske-skaly-2023>

4.2 Proč se tomuto tématu věnovat?

Revitalizace areálu Svatošské skály je důležitá nejen pro zachování přitažlivosti tohoto místa pro návštěvníky, ale i pro podporu rozvoje místní komunity. Oblast má potenciál stát se významným rekreačním centrem, které kombinuje přírodní krásy, vzdělávací, sportovní aktivity a moderní infrastrukturu. Díky promyšlené revitalizaci může být prostor nejen více využíváný, ale i lépe chráněný a přístupný širší veřejnosti. Můžeme také ukázat, že i projekty zaměřené na přírodní lokality lze provádět s ohledem na udržitelnost a s respektem k místnímu prostředí. Vytvoření harmonického místa, které splní potřeby různých návštěvníků a zároveň zachová hodnoty regionu, může sloužit jako vzor pro další lokality podobného charakteru. Výstupy studie shrnuje obr. 25.



Obrázek 25: Analýza neefektivního využití prostoru v rekreační oblasti

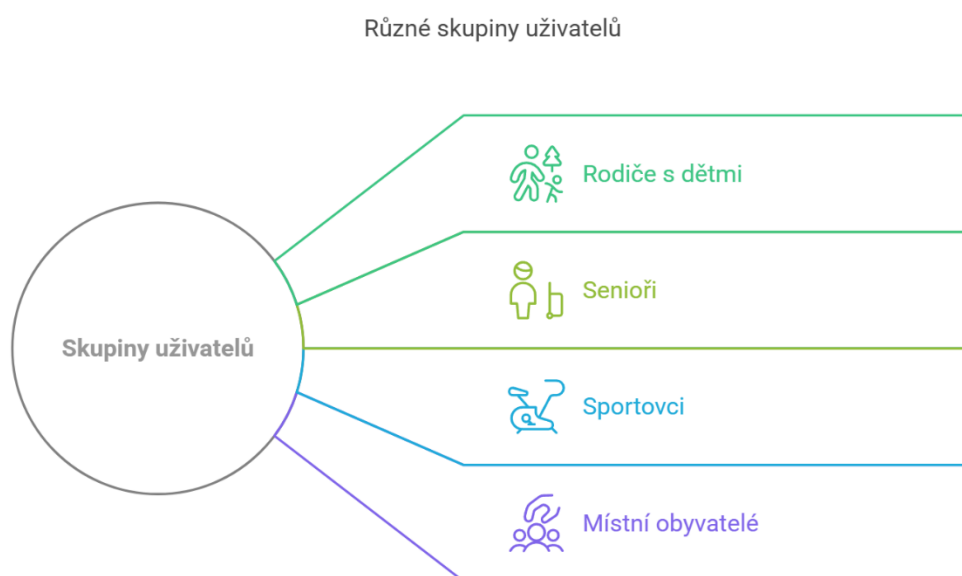
4.3 Proč je designové myšlení vhodnou metodou?

Designové myšlení je jednou z metod, která umožňuje řešit složité problémy, jako je právě revitalizace areálu Svatošských skal, z pohledu potřeb uživatelů. Tato metoda nám pomohla identifikovat a pochopit různé potřeby návštěvníků, definovat problém, navrhnout nápady na jeho řešení, navrhnout prototyp.

4.4 Fáze Empatie

První krok této metody se nazývá fáze Empatie. Tato fáze umožňuje pochopit, jak návštěvníci prostor vnímají, jak ho využívají a jaké mají požadavky. Pomocí rozhovorů, pozorování a tvorby empatických map lze získat hluboký vhled do potřeb uživatelů a podchytit problémy, které nemusí být na první pohled zřejmé.

Účastníci workshopů (v rámci projektu Smart Akcelerátor 3) pozorovali návštěvníky Svatošských skal s cílem lépe porozumět jejich chování, potřebám a očekáváním. Pozorování probíhalo přímo v areálu, kde se účastníci zaměřili na různé skupiny návštěvníků – rodiny s dětmi, seniory, sportovce i místní obyvatele. Sledující jejich pohyb, aktivity a vzájemné interakce, účastníci zaznamenávali, jakým způsobem různé skupiny využívají dostupná místa a jak se v prostoru orientují. Při pozorování se účastníci soustředili na detaily, které mohou být snadno přehlédnuty, ale zásadně ovlivňují uživatelský zážitek, jako jsou přístupové cesty, zastíněná místa k odpočinku, bezpečné zóny pro děti nebo vyhrazené prostory pro sport. Klíčové bylo nejen vnímat viditelné chování návštěvníků, ale i vnímat jejich reakce a naslouchat jejich verbálním projevům – to, co říkají svým blízkým, nebo nahlas komentují. Schopnost efektivně pozorovat vyžaduje vysokou míru soustředění, otevřenost a také empatii, protože jen tak lze pochopit prostor očima uživatelů. Účastníci workshopů se učili být nenápadní a nevstupovat do interakce s pozorovanými osobami, aby získali věrný obraz autentického chování návštěvníků areálu. Důležité bylo také zaznamenávat drobné projevy, které mohou odhalit skryté potřeby nebo problémy – například váhavé pohledy po informacích, hledání vhodného místa k odpočinku nebo projevy

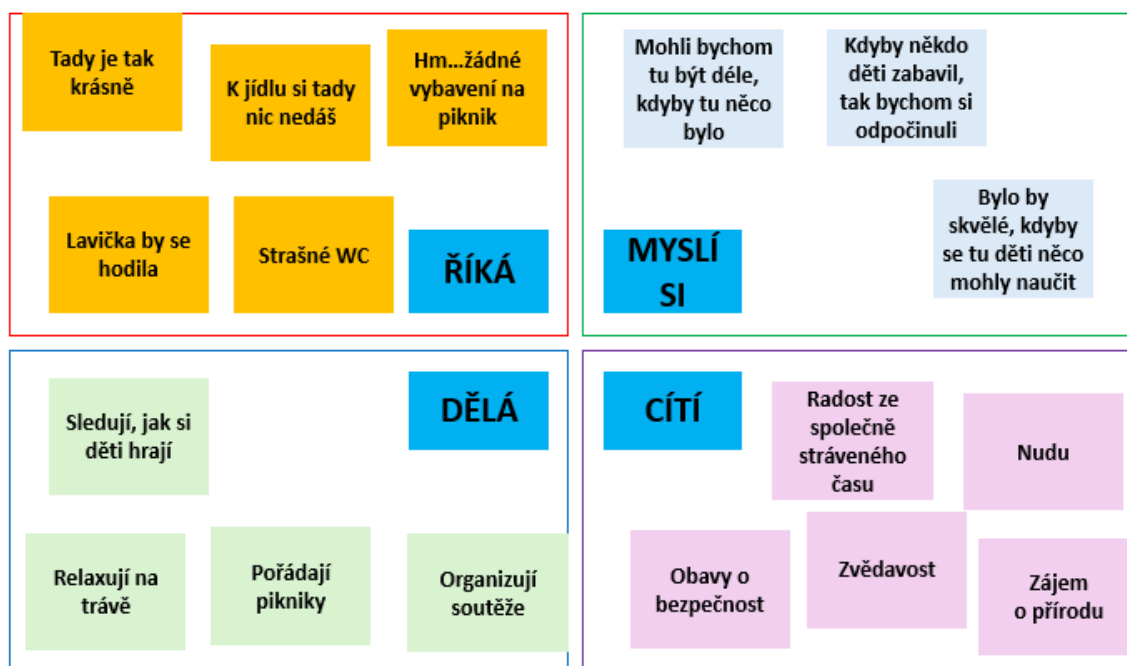


Obrázek 26: Různé skupiny uživatelů

nespokojenosti. Workshopy tak ukázaly, že schopnost kvalitního pozorování vyžaduje schopnost vnímat potřeby návštěvníků a správně interpretovat viděné, resp. definovat co za chováním návštěvníků stojí. Na základě pozorování vytvořili účastníci workshopů následující empatické mapy (obr. 26) pro rodiče s dětmi, seniory, sportovce, místní obyvatele. V dalších kapitolách jsou tyto empatické mapy podrobně rozebrány.

4.4.1 Empatická mapa rodiče s dětmi

Shrnutí empatické mapy (obr. 27) pro skupinu rodičů s dětmi ukazuje, že tato skupina má jasné potřeby a očekávání, které stávající podmínky volnočasového areálu Svatošské skály bohužel nenaplnují.

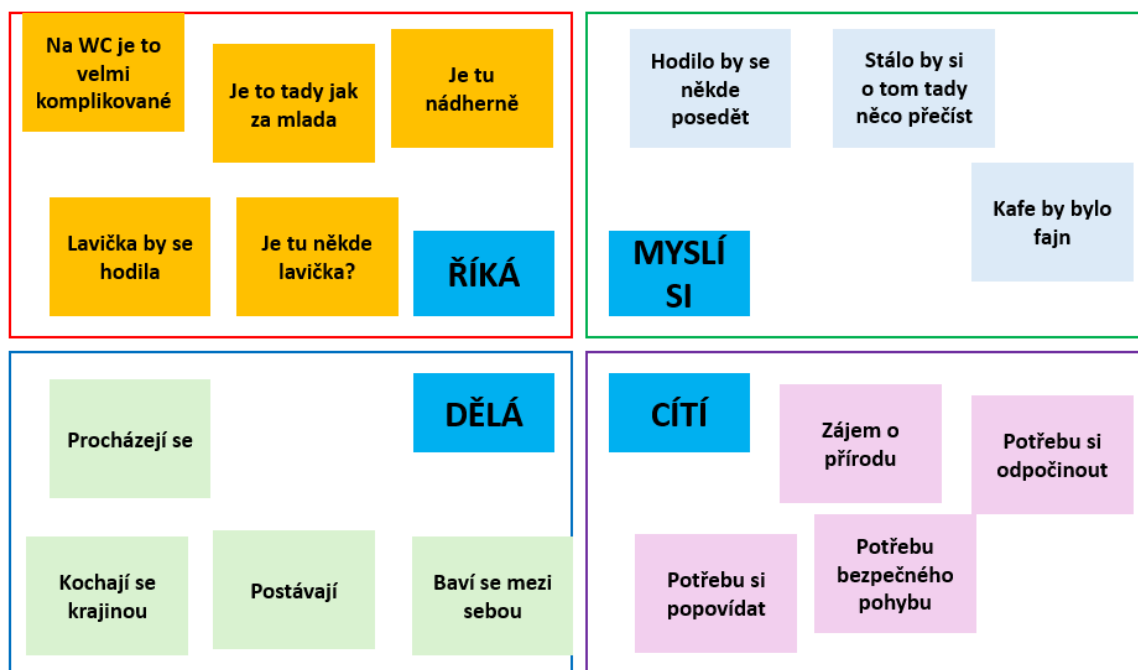


Obrázek 27: Empatická mapa rodiče s dětmi

Rodiče oceňují přírodní krásu a atraktivitu prostředí, ale často vyjadřují nespokojenost s omezeným hygienickým zázemím. Jeden objekt s toaletami pro veřejnost je naprosto nedostačující, což vede k tomu, že rodiče zvažují délku pobytu. Dalším výrazným problémem je, že chybí kvalitní dětské hřiště. Areál sice obsahuje několik neformálních herních zón, ale ty působí spíše amatérsky a nesplňují očekávané standardy bezpečnosti a pohodlí, které by rodiče preferovali. Rodiče také často kritizují nafukovací hrad, ten sice děti láká, ale vzhledově i provozně do přírodního areálu nezapadá a působí rušivě. Neodpovídá požadavkům na harmonii s přírodou, kterou si většina rodičů na tomto místě přeje, a působí zde jako zbytečný komerční doplněk. Celkově rodiče touží po bezpečnějších a atraktivnějších hracích plochách a adekvátním hygienickém zázemí, což by jejich návštěvu zpříjemnilo a přispělo k tomu, aby areál využívali pravidelněji a na delší dobu.

4.4.2 Empatická mapa seniorů

Shrnutí empatické mapy pro skupinu seniorů (obr. 28) ukazuje, že tato skupina má specifické potřeby a očekávání, které v současném areálu Svatošských skal zůstávají převážně neuspokojeny.

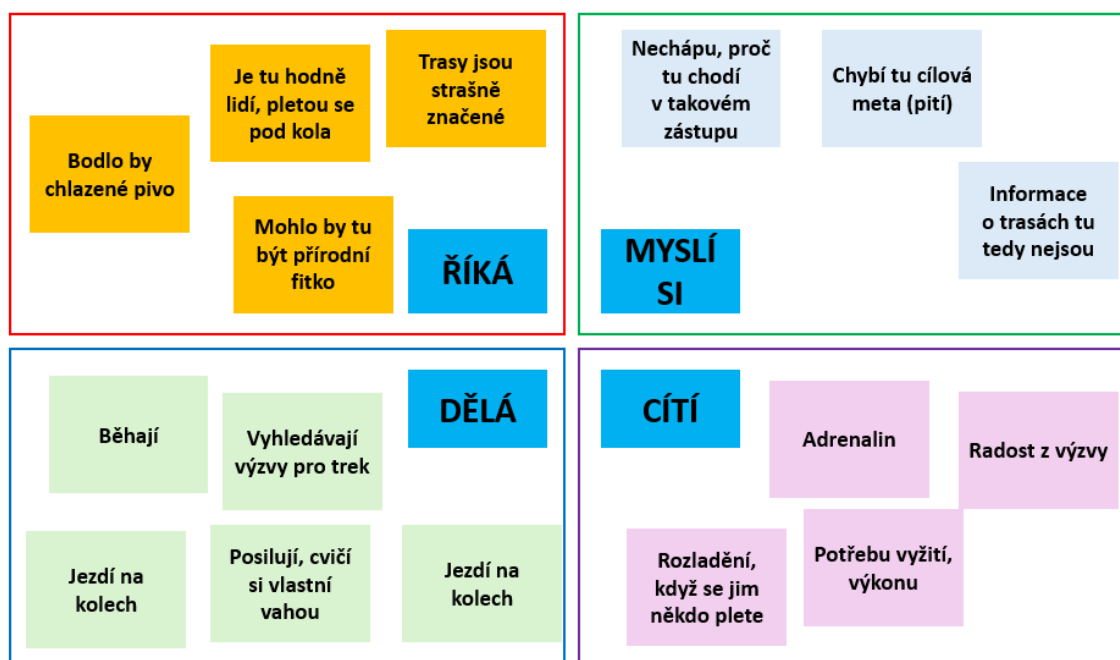


Obrázek 28: Empatická mapa seniorů

Senioři využívají prostor hlavně k relaxačním procházkám, chtějí se těšit z přírodního prostředí, pozorovat okolí a sdílet zážitky s přáteli. Přesto se při návštěvách potýkají s několika zásadními překážkami. Výrazným problémem je sdílená stezka pro pěší a cyklisty – jde o velmi frekventovanou trasu, která je navíc na mnoha místech úzká. Cyklodoprava na těchto úsecích vytváří pro seniory nebezpečné situace, protože cyklisté často projíždějí rychle a chodec má omezený prostor na vyhnutí. Tento problém způsobuje stres a omezuje pocit bezpečí seniorů, kteří by jinak rádi využívali areál k pohodovým procházkám. Další výzvou je nejasné značení v rámci areálu – senioři mají zájem o jasnou orientaci, ale současná navigace je nejednoznačná, což komplikuje přístup k místům určeným k odpočinku nebo zajímavým vyhlídkovým bodům. Orientační tabule jsou často buď špatně viditelné, nebo postrádají podrobnější informace, které by seniorům usnadnily navigaci a plánování procházky. Kromě toho senioři také postrádají dostatek laviček na odpočinek v klidných částech areálu, kde by si mohli nerušeně vychutnat okolní přírodu, což je pro ně při delších procházkách zásadní. Celkově je tak zřejmé, že pro seniory by byl ideální přehlednější a bezpečnější areál, kde by sdílené cesty pro chodce a cyklisty byly jasně odděleny, značení a navigace byly čitelné a intuitivní a kde by nechyběla místa pro relaxaci a sociální kontakt.

4.4.3 Empatická mapa sportovci

Shrnutí empatické mapy pro sportovce (obr. 29) – převážně cyklisty a horolezce – odhalují specifické potřeby, které jim aktuální areál Svatošských skal ne zcela naplňuje.



Obrázek 29: Empatická mapa sportovci

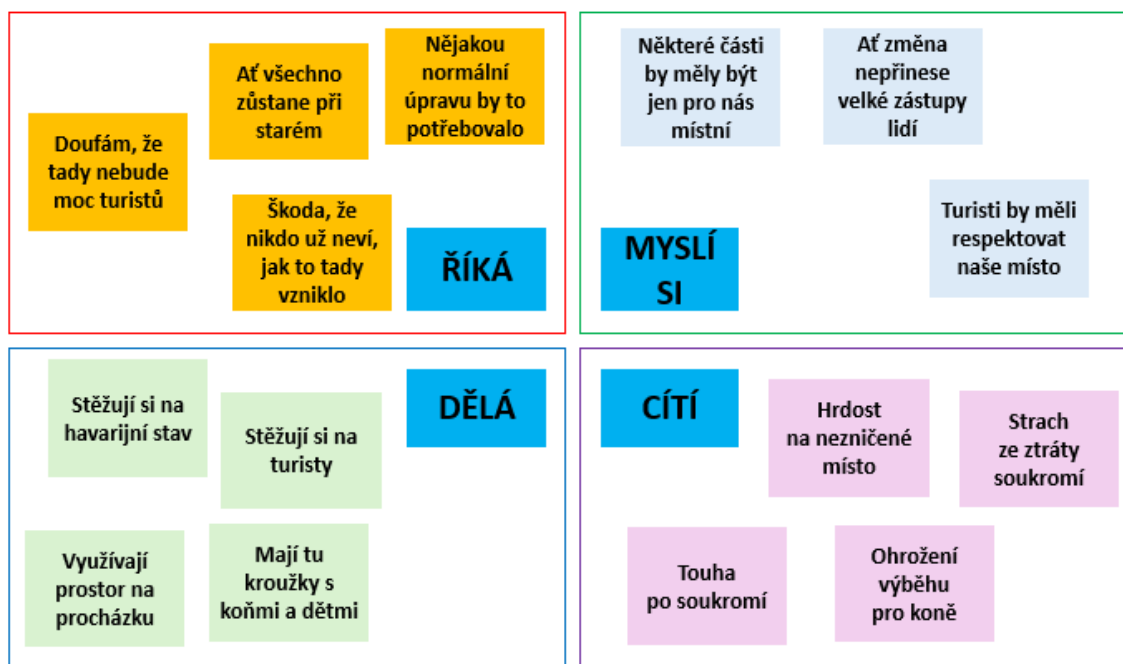
Cyklisté využívají stejné stezky jako pěší turisté. Neustálé zpomalování a vyhýbání se chodcům v nich vyvolává frustraci a narušuje jejich plynulý pohyb, což vnímá většina cyklistů jako omezení zážitku z jízdy. Horolezci zase oceňují místní terén plný přírodních výzev. Obě skupiny sportovců navíc postrádají vhodná místa k odpočinku, kde by si mohli vychutnat výhled a zároveň se občerstvit. Kromě potřeb souvisejících s pohybem po trasách sportovci pociťují i touhu po sdílení svých sportovních výkonů s komunitou podobně smýšlejících návštěvníků.

4.4.4 Empatická mapa místní obyvatelé

Pozorování místních obyvatel v areálu Svatošských skal ukázalo, že pro tuto skupinu hraje zásadní roli zachování klidného, přírodního prostředí bez nadměrné návštěvnosti a zásahů do krajiny.

Místní obyvatelé, přicházejí do areálu hlavně za klidnými procházkami, relaxací a kontaktem s přírodou, kterou považují za důležitou součást svého života. Při rozhovorech i při pozorování jejich chování se projevila silná potřeba zachovat charakter areálu takový, jaký byl dříve, a snaha zabránit jeho nadměrné komercializaci či přetížení turisty. Místní oceňují zdejší přírodní krásy, ale vnímají, že zvýšená návštěvnost a potenciální rozvoj infrastruktury by mohly výrazně změnit atmosféru, která je pro ně důležitá. Obávají se, že více turistů povede nejen k většímu hluku a nepořádku, ale také k zásahům do přírodních prvků a omezenému přístupu k těm částem areálu, které doposud využívali pro klidné chvíle a které jsou mimo frekventované trasy.

Empatická mapa této skupiny (obr. 30) ukazuje, že místní obyvatelé by si přáli zachovat prostor jako oázu klidu s místy, která zůstanou přístupná pouze pro zdejší komunitu nebo jen pro ty, kdo respektují místní charakter. Přivítali by možnost zapojit se do údržby areálu, aby mohli přímo přispívat k jeho udržení a chránit ho před komercializací a nadměrným využíváním. Vnímají areál nejen jako přírodní bohatství, ale také jako prostor, který utváří jejich komunitu a historickou paměť. Klíčovými potřebami pro ně jsou přístup k méně frekventovaným částem a dostatek klidových zón, které by poskytly útočiště před ruchem, který s sebou mohou turisté přinášet. Místní obyvatelé si přejí, aby areál zůstal přirozeným prostředím bez přehnaných komerčních atrakcí, které by ohrožily jeho přírodní a klidný ráz.



Obrázek 30: Empatická mapa místní obyvatelé

4.4.5 Shrnutí fáze Empatie

Pozorování chování celého spektra návštěvníků volnočasového areálu Svatošské skály odhalilo několik klíčových trendů a interakcí, které pomáhají pochopit, jak různé skupiny prostor vnímají a jaké mají potřeby. Areál je oblíbeným místem pro rozdílné aktivity: rodiny s dětmi zde hledají bezpečný a příjemný prostor k trávení času, senioři upřednostňují klidné procházky s možností odpočinku, zatímco sportovci, především cyklisté a horolezci, vyhledávají aktivní zážitky a výzvy v přírodním terénu. Navzdory atraktivnímu přírodnímu prostředí a velkému zájmu o lokalitu pozorování ukázalo, že jednotlivé skupiny návštěvníků často čelí překážkám, které jim brání plně využít potenciál tohoto areálu.

U rodičů s dětmi se projevuje nespokojenost s nedostatečným hygienickým zázemím, protože jedny toalety nepokrývají potřeby rostoucího počtu návštěvníků. Dětské herní zóny rodiny vnímají jako neformální a bez struktury i bezpečnostních prvků, což lokalitě ubírá na atraktivitě, možnosti hry jsou totiž výrazně omezené. Výrazným rušivým prvkem je pro některé rodiče nafukovací hrad, který do přírodního areálu nezapadá vizuálně ani funkčně. Rodiny s dětmi si tedy přejí bezpečnější, estetičtější a lépe strukturovaný prostor pro své ratolesti, který by zohledňoval jak potřeby herních aktivit, tak komfort zázemí.

Senioři využívají areál převážně pro klidné procházky a relaxaci, ale potýkají se s několika významnými překážkami. Sdílená stezka pro chodce a cyklisty, často frekventovaná a místy úzká, snižuje jejich pocit bezpečí. Časté setkávání s cyklisty, kteří se pohybují vysokou rychlostí, může být pro seniory stresující a zhoršuje jejich komfort při procházkách. Dalším zásadním nedostatkem je nejednoznačné značení a absence odpočinkových zón na strategických bodech. Senioři by ocenili přehlednější navigaci a přístupnější trasy s častými možnostmi k odpočinku, což by jim umožnilo si procházky lépe plánovat a bezpečněji si užívat přírodní krásy bez pocitu spěchu či ohrožení.

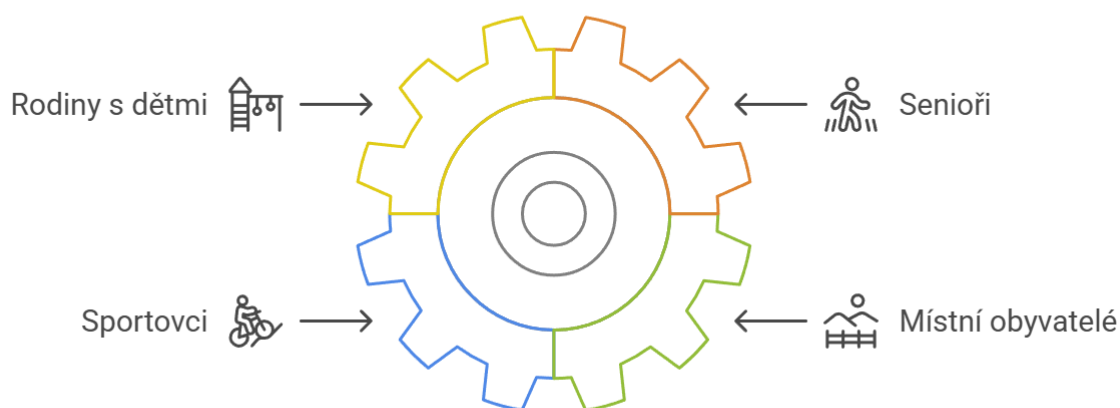
Sportovci, především cyklisté a horolezci, jsou další výraznou skupinou návštěvníků. Cyklisté opakovaně vyjadřují frustraci z přítomnosti pěších na hlavních trasách, což ztěžuje jejich plynulý pohyb a vede k častým zpomalením či vyhýbání se překážkám. Vzhledem k popularitě cyklistiky v této oblasti by sportovci ocenili jasně oddělené trasy pro cyklisty a chodce, aby se předešlo vzájemným konfliktům a nebezpečným situacím. Sportovci rovněž postrádají vhodné zázemí pro regeneraci – chybí místa s občerstvením a možnosti k odpočinku po náročném tréninku. Někteří horolezci a cyklisté také projevují zájem o prostor, kde by mohli sdílet své sportovní úspěchy a motivovat se navzájem, což ukazuje, že lokalita má potenciál k vytvoření komunitního místa, kde by se mohli setkávat s dalšími sportovně založenými návštěvníky.

Místní obyvatelé představují specifickou a důležitou cílovou skupinu areálu Svatošských skal, která má hluboký vztah k přírodnímu prostředí a historii tohoto místa. Na rozdíl od ostatních návštěvníků přicházejí místní do areálu především za klidnými procházkami, relaxací a možností trávit čas v prostředí, které považují za součást svých životů. Jsou velmi citliví na změny, které by mohly narušit charakter prostoru – vyjádřili obavy z komercializace, zvýšené návštěvnosti a nadměrného hluku. Místní obyvatelé oceňují přírodní krásy areálu a jsou ochotní podílet se na jeho údržbě a ochraně. Zároveň by byli rádi, aby areál zůstal přístupný pro klidné aktivity a zachoval si přirozený ráz, bez přílišných komerčních atrakcí a zásahů, které by mohly změnit jeho atmosféru. Pro místní komunitu je zásadní, aby byl prostor i nadále bezpečný, klidný a vhodný pro všechny věkové kategorie – od seniorů až po mladé rodiny. Ocenili by dostatek laviček a klidových zón, kde mohou nerušeně posedět, a jasného oddělení klidových částí od

frekventovaných tras, což by jim umožnilo nerušeně využívat tento cenný přírodní prostor k relaxaci.

Analýza empatických map odhalila několik zásadních zjištění, která poskytují hlubší vhled do potřeb a preferencí různých skupin uživatelů, včetně místních obyvatel. Jedním z klíčových zjištění je rozmanitost potřeb jednotlivých skupin (obr. 31), které často vedou k přímým střetům v prostoru – ať už mezi cyklisty a pěšími, nebo mezi rodinami s dětmi, seniory hledajícími klid a místními obyvateli. Místní komunita oceňuje klidný charakter místa a považuje ho za součást své identity a životního stylu. To vede k potřebě zachovat určité části areálu pouze pro klidné aktivity. Tento střet zájmů tedy zdůrazňuje nutnost vytvořit jasně rozdělené zóny či trasy, které by lépe vyhovovaly specifickým potřebám každé skupiny a umožnily místním udržet prostor v přirozeném rázu. Dalším klíčovým zjištěním je výrazná potřeba komunitního prostoru, zejména mezi sportovci, kteří by rádi sdíleli své zkušenosti a sportovní výkony, což by podpořilo nejen jejich aktivity, ale i vznik pozitivních komunitních vazeb. U seniorů se objevil zájem o jasné značení a dostupnost odpočinkových míst. Opět se tedy ukazuje, že přehledné rozmístění laviček a lepší orientace by výrazně zlepšily komfort pro všechny. Tato zjištění naznačují, jak navrhnout prostor, aby podporoval jak aktivní, tak klidové využití, s ohledem na dlouhodobé potřeby všech návštěvníků, včetně místní komunity, která si přeje areál zachovat v souladu s jeho tradičním a přírodním charakterem.

Rozmanité potřeby návštěvníků Svatošských skal



Obrázek 31: Rozmanité potřeby návštěvníků

4.5 Definice problému

Na základě výše uvedených pozorování a zjištění lze definovat klíčový problém areálu Svatošských skal následovně:

„Areál trpí neefektivním rozvržením prostoru a nedostatkem specifického zázemí, které by odpovídalo potřebám rozličných skupin návštěvníků.“

Sdílené trasy a absence jasně oddělených zón pro různé aktivity vedou k častým střetům mezi návštěvníky a omezují plný potenciál prostoru. Nedostatečné hygienické zázemí, chybějící značení a absence komunitních míst pro sportovce i klidových zón pro seniory snižují atraktivitu areálu a zážitek z návštěvy. Revitalizace areálu by měla zohlednit potřeby všech skupin a vytvořit jasně strukturovaný, přístupný a pohodlný prostor, který by podporoval aktivní i relaxační využití, posiloval komunitního ducha mezi návštěvníky a současně respektoval přírodní hodnoty tohoto unikátního prostředí.

4.6 Persony

Dalším krokem v metodě designového myšlení je vytvoření person. Vytvoření person hrálo klíčovou roli při analýze a pochopení potřeb různých skupin návštěvníků areálu Svatošské skály. Persony pomáhají zúžit a konkretizovat široké spektrum potřeb, očekávání a preferencí, které se v areálu projeví, a to tak, aby každý další krok v metodice designové myšlení mohl být lépe zaměřen na specifické skupiny uživatelů. Umožňují vtělit jednotlivé poznatky z pozorování do fiktivních, ale zároveň realistických zástupců, jako jsou zmínění rodiče s dětmi, senioři, sportovci nebo samotní místní obyvatelé (i když by součástí této skupiny mohli být již zmínění senioři, rodiče s dětmi, sportovci, jedná se však o samostatnou skupinu, která má společné rysy – jsou to místní obyvatelé bez ohledu na věk a zájmy). Každá persona má lidský příběh, díky kterému lze lépe vnímat jejich pohled na místo a konkrétní problémy, se kterými se v areálu setkávají. Tím, že byly vytvořeny persony, získali designéři jasnou strukturu a rámec pro další fáze – zejména pro definici problémů a generování nápadů. Persony nejen zajišťují, že bude brán ohled na rozdílné potřeby každé skupiny, ale také přispívají k efektivnějšímu prototypování a testování, kde lze snadněji ověřovat, zda navržené řešení skutečně odpovídá realitě a konkrétním situacím, ve kterých se dané skupiny nacházejí. Použití person tak vnáší do procesu designového myšlení lidský prvek a pomáhá udržet zaměření na reálné uživatele i při zvažování různých designových rozhodnutí a prototypových řešení. Persony tedy představují základní opěrný bod, který umožňuje celému týmu dívat se na revitalizaci areálu očima jednotlivých uživatelů a lépe pochopit, jak prostor upravit, aby vyhovoval širokému spektru návštěvníků, od místních obyvatel až po příležitostné turisty.

Persona 1 (obr. 32) zastupuje skupinu uživatelů rodiče s dětmi.



Persona 3 (obr. 34) zastupuje skupinu uživatelů sportovci.



Pavel Kučera

sportovec

Věk: 42 let	Bydliště: Karlovy Vary
Povolání: Technik ve výrobní firmě Stav: Ženatý, dvě děti (10 a 13 let)	Zájmy a koníčky: Horské kolo, běh, fitness, cestování, přírodní trailly
Cíl: Zlepšit fyzickou kondici, objevovat nové přírodní trasy, užívat si aktivní čas venku	Hodnoty: Aktivní životní styl, přírodní prostředí, zdraví, komunita

OBAVY

Neustálé vyhýbání se chodcům, úzké cesty, které nejsou přizpůsobeny pro cyklistiku

POTŘEBY

Rychlá a náročnější trasa s přírodními překážkami, přehledné značení a trasy bez chodců a rodin s dětmi

PREFEROVANÝ STYL VÝLETU

- Rychlá a náročnější trasa s přírodními překážkami, přehledné značení a trasy bez chodců a rodin s dětmi

UDRŽITELNOST

Zájem o udržitelnost prostředí

AKTIVITY



FITNESS



CESTOVÁNÍ



CYKLISTIKA

Obrázek 34: Persona 3

Persona 3 (obr. 35) zastupuje skupinu uživatelů místních obyvatel.



Josef Beneš

místní obyvatel

Věk: 67 let	Bydliště: Locket
Povolání: Pracoval jako mechanik v místní továrně Stav: Rozvedený, dvě dospělé děti, žije sám	Zájmy a koníčky: Procházky v přírodě, rybaření, zahrádka, místní historie
Cíl: Zachovat přírodní ráz a charakter oblasti, mít místo k relaxaci a kontaktu s přírodou	Hodnoty: Tradice, klidné a příjemné prostředí pro komunitu

OBAVY

Zvýšená návštěvnost a hluk, komercializace místa, nepořádek od turistů

POTŘEBY

Přístup k méně frekventovaným částem, klidová místa, zachování přirozeného vzhledu areálu

PREFEROVANÝ STYL VÝLETU

Tiché a klidné procházky, přístup do prostor bez turistů, možnost zapojení do údržby areálu jako dobrovolník

UDRŽITELNOST

Zájem o udržitelnost prostředí

AKTIVITY



PAMÁTKY



SLEDOVÁNÍ TV



RYBARENÍ

Obrázek 35: Persona 4

Pozorování a analýza potřeb různých skupin návštěvníků – rodin s dětmi, seniorů, sportovců i místních obyvatel – odhalily, že každá z těchto skupin má odlišná očekávání a přání, týkající se využití volnočasového areálu Svatošských skal. Rodiny hledají bezpečné a atraktivní herní plochy, senioři potřebují klidné stezky s dostatkem laviček, sportovci zase touží po jasné oddělených trasách a vhodném zázemí. Místní obyvatelé si přejí zachovat přirozený ráz oblasti a minimalizovat komerční zásahy. Aby revitalizace skutečně odpovídala těmto různorodým potřebám a získala podporu veřejnosti, je klíčové zapojit občany do rozhodovacího procesu.

Dále jsme se s účastníky workshopů zabývali získáním všech informací v souvislosti s již uskutečněným představením záměru revitalizace – provedené studie. Studie byla zveřejněna na webových stránkách kraje s omezenou konzultací se zájmovými skupinami. To vyvolalo především mezi místními zájmovými skupinami vlnu kritiky. S účastníky jsme se proto věnovali sekundárnímu výzkumu a získali co nejvíce poznatků o vzniklém problému.

Účastníci shrnuli zjištěné informace o problému a položili další otázky:

- 72 % občanů neproklikne odkaz na webu projektu.
- Na webu kraje je cca 475 návštěv měsíčně.
- Všechny dokumenty k záměru revitalizace Svatošských skal jsou k dispozici na webu.
- Na Facebooku se extrémně rychle rozšířily negativní reakce od velmi malé skupiny občanů.
- Proti čemu se vyjadřují odpůrci projektu? A proč?
- Kolikrát byly staženy dokumenty? Co bylo požadováno za informace podle zákona 106/1999?
- Jak se k návrhu návštěvníci vyjadřovali? Jak s těmi návrhy bylo naloženo?
- Kolik lidí se účastnilo představení projektu v Lokti?
- Jaké občanské spolky a komunity se tématu začaly věnovat?
- Jaká probíhala diskuse na Facebooku ohledně zmíněné studie?
- Jaké další studie byly zpracovány?

To vedlo k formulování otázky:

Jak bychom mohli zapojit občany do spolupráce a získat jejich názory na budoucí podobu a využití volnočasového areálu Svatošských skal, aby cítili, že jejich hlas má skutečný vliv, a místo odpovídalo jejich potřebám i očekáváním?

Během workshopu jsme s účastníky pomocí brainstormingu vytvořili více než 10 nápadů, jak zapojit občany do spolupráce a získat jejich názory na budoucí podobu a využití volnočasového areálu Svatošských skal. Účastníci přišli s různými návrhy – od veřejných diskusí a interaktivních dotazníků po organizaci komunitních akcí přímo v areálu. Někteří navrhovali využití moderních technologií, jako jsou mobilní aplikace nebo online hlasování, zatímco jiní zdůrazňovali důležitost

osobního kontaktu, například prostřednictvím sousedských setkání nebo workshopů pro děti a jejich rodiče. Diverzita nápadů ukázala, že účastníci dobře pochopili potřebu zohlednit různé cílové skupiny a najít způsoby, jak je oslovit.

Výzvou však bylo udržet strukturu fáze brainstormingu, která vyžaduje jasné oddělení generování nápadů od jejich hodnocení. Účastníci měli tendenci ihned diskutovat o proveditelnosti nebo nedostatcích jednotlivých návrhů, což brzdilo tok dalších myšlenek. Bylo nutné je průběžně vracet zpět k původnímu cíli – produkci co největšího množství nápadů bez okamžité kritiky. I přesto jsme nakonec dokázali projít oběma klíčovými částmi procesu: nejprve vytvořit širokou škálu možností a poté společně identifikovat nápady, které mají největší potenciál pro další rozpracování. Tento proces ukázal, jak důležité je udržet kreativní atmosféru a zároveň mít jasně nastavená pravidla pro řízení diskuse.

Účastníci přicházeli s následujícími nápady (obr. 36):



Obrázek 36 : Nápady na řešení problému

Vygenerované nápady byly následně diskutovány a potom bylo přikročeno k výběru nejlepší varianty způsobem, kdy každý z účastníků mohl rozdělit 3 body mezi jednotlivé varianty.

Po výběru (diskusi a následném odhlasování) nápadu se účastníci pustili do tvorby prototypu tabule s využitím dostupného materiálu, jako byly fixy, papíry, lepicí papírky (post-it) a další pomůcky. Vytvořili model tabule, který simuloval její funkčnost. Na prototyp tým umístil zónu pro psaní nápadů, prostor pro kreslení návrhů a sekci pro hlasování pomocí barevných lepiček (teček). Účastníci se zaměřili na intuitivní rozvržení, které by bylo snadné na pochopení a přístupné všem věkovým skupinám. Proces tvorby prototypu nejen přinesl konkrétní výsledek, ale také posílil týmovou spolupráci a kreativní atmosféru mezi účastníky. Tento prototyp byl následně prezentován jako ukázka, jak by interaktivní tabule mohla v reálu fungovat (obr. 37).



Obrázek 37: Ukázka prototypu

Tímto krokem bychom samozřejmě končit neměli. Prototyp je třeba vyrobit a otestovat, také můžeme zjistit, že se nejedná o návrh, který by řešil formulovaný problém. Designové myšlení není o postupu od jedné fáze k další směrem vpřed, ale často se musíme vrátit zpět. O tom už je praxe, a čím více získáte zkušeností, tím více budete vidět, jak je celý proces krásně flexibilní.

5

Jak se dále rozdvíjet v této oblasti?

Témata, která jsme rozvíjeli v této příručce, jsou bohatě popsána i jinde.

Sdílejte své postřehy, zkušenosti i podněty získané projekty i z literatury a dalších pracovišť s dalšími kolegy. Začít můžete s nadšenci, kteří to udělají i ve svém volném čase. Lépe však, vyhradíte si chvilku v pracovní době. Můžete ji pojmut jako „book club“ a spojit třeba s pracovní snídaní. Vezměte jednu knihu, zadejte jednu či dvě kapitoly na týden (nepřeženejte to s časovou náročností na přípravu) a sejděte se u společné snídani. Uvidíte, jak od konceptů, s nimiž jste se seznámili v knize, diskuse posune k aplikaci na vaše prostředí.

V této části jsou uvedeny základní materiály i podklady pro hlubší studium.

Podporujeme inovace

Unikátní oddělení MPSV. Dělají to mnoho let a dobře. Unikátní fenomén v českém prostředí.

Podporujeme inovace. Ministerstvo práce, <https://www.podporujemeinovace.cz>

Podporujeme inovace. Facebook, <https://www.facebook.com/podporujemeinovace/>

Design zaměřený na člověka (Human Centered Design Toolkit)

Skvělá kniha v českém překladu. Dobré místo, kde začít. Jedná se o překlad Human Centered Design Toolkit od firmy IDEO.

Flow. *Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů.* Flow, 2013. *Human Centered Design Toolkit*, překlad z 2. vydání. <https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>

Field Guide to Human-Centered Design

Novější verze navazující na HCD Toolkit, v češtině zatím nedostupná.

IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design*. 2015,
<https://www.designkit.org/resources/1.html>

Human-Centered Design: Design zaměřený na člověka

Online kurs v češtině, vhodný jako úvod do tématu. Lze absolvovat v rámci předplatného SEDUO.

Sekera, Jiří, a Petr Kosnar. *Human-Centered Design: Design zaměřený na člověka*. SEDUO,
<https://www.seduo.cz/human-centered-design>

Human-Centered Design: Uživatelské testování

Další online kurs v češtině stejných autorů.

Sekera, Jiří a Petr Kosnar. *Human-Centered Design: Uživatelské testování*. SEDUO,
<https://www.seduo.cz/human-centered-design-uzivatelske-testovani>

Kursy IDEO U

Světová špička od firmy IDEO, průkopníka oboru, vyšší cena.

IDEO. IDEO U. <https://www.ideo.com>

Kursy Google na platformě Coursera

Celý certifikát od firmy Google sestávající z několika online kursů. Levnější než kursy IDEO U. Dobré pro pochopení problematiky.

Google. *Google UX Design Professional Certificate*. Coursera,
<https://www.coursera.org/professional-certificates/google-ux-design>

Designové metody

Stručně popsané metody v češtině. Primárně důraz na knihovny, ale použitelné i pro jiné kontexty.

Designové metody. Kisk, <https://libdesign.kisk.cz/designove-metody>

100 metod

Rozcestník metod pro odpovědný design informačních služeb. Ze stejného pracoviště jako Libdesign projekt.

100 metod. Kisk, <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

LinkedIn Learning kursy

Rozsáhlá databáze kursů (a každý týden přibývají další). Většina poměrně krátkých (cca 1 hodina), ale najdete i celé sekvence kursů. Mimo angličtiny můžete zvolit i jiné jazykové mutace (například němčinu). Tematicke UX/HCD/Designového myšlení se věnují desítky kursů. Možné koupit i jako měsíční či roční předplatné, platforma nabízí i zkušební verzi (trial).

LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning>

Interaction Design Foundation texty a předplatné

Platforma IDF obsahuje velmi kvalitní obsah. Velká část je dostupná volně bez nutnosti registrace. Po registraci (předplatné) získáte zlevněné webináře a především kursy s certifikátem.

Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/>

Design Thinking for Libraries

Od IDEO, skvělý obsah. Knihovny jsou častým cílem projektů designového myšlení, ale podněty snadno přenesete také na jiné služby.

Design Thinking for Libraries. IDEO, <https://www.ideo.com/journal/design-thinking-for-libraries>

Asociace UX

Česká asociace lidí z oboru user experience a příbuzných oborů. Organizuje pravidelná setkání, možnost potkat v České republice lidi řešící podobné problémy.

Asociace UX. <https://www.asociaceux.cz/>

Sprint: Jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech

Překlad knihy *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Design Sprint vychází z designového myšlení a agilního řízení, proces strukturuje a zkracuje do pěti (i méně) dnů. Možné získat i jako e-knihu.

Knapp, Jake, et al. *Sprint: Jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Melvil, 2017, <https://www.melvil.cz/kniha-sprint/>

Design Sprint

Web ke knize.

Design Sprint. <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint>

6

Co říci závěrem?

V této příručce jsme vás provedli základními principy designového myšlení, od empatického pochopení potřeb uživatelů, přes jasnou definici problémů až po tvorbu a testování prototypů. Ukázali jsme vám, jak lze inovace aplikovat v každodenní praxi veřejné správy tak, aby přinesly skutečné zlepšení pro občany i zaměstnance. Nyní je řada na vás. Nebojte se experimentovat, zkoušet nové přístupy a inspirovat se zkušenostmi jiných. Využijte metod a nástrojů v této příručce, hledejte další zdroje. Zlepšování není nutně o velkých změnách, ale především o odvaze začít a systematicky vybraný proces nebo službu vylepšovat.

Autoři publikace

