

---

# JAK NA INOVAČNÍ PROJEKT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Stručná metodika inovačního řešení s využitím metody HCD

Chcete ve Vaší organizaci zavádět nové služby nebo zlepšit ty stávající tak, aby lépe vyhovovaly potřebám dnešních i budoucích uživatelů?

Následující představení inovačního procesu založeného na metodice Human Centered Designu ('HCD') v kostce přibližuje jeden ze způsobů, jak můžete systematicky uchopit Váš inovační záměr projektovou formou.

Metoda HCD se opírá o soubor časem prověřených nástrojů a technik práce s uživateli, propojených v ucelenou projektovou metodiku. Univerzálnost tohoto přístupu umožňuje jeho široké využití pro zadání nejrůznějšího rázu, od průběžného drobného vylepšování až po radikální proměny celých organizací.

## V čem je metoda HCD přínosná:

- snižuje rizika investice do inovací či změn, a zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěchu díky včasné a směrodatné zpětné vazbě od zamýšlených uživatelů i dalších klíčových stran
- zaručuje pozitivní výsledek: důsledné projití celým procesem vždy vede ke zvýšení spokojenosti koncových uživatelů a obvykle také vede k získání jejich podpory
- je nízkonákladová, rychlá, a vysoce efektivní, v duchu tzv. 'lean' přístupu
- je intuitivní a dobře pochopitelná i pro neodborníky; její jednotlivé techniky lze libovolně vybírat a kombinovat, a při dostatečné míře otevřenosti a sebereflexe je lze zvládnout i zcela 'DIY'
- je univerzální: jedná se vlastně o přístup k organizačnímu učení, jenž lze uplatňovat na širokou škálu oblastí, témat, a organizací
- má přesah: může posloužit jako katalyzátor změny celé organizační kultury od tradičně hierarchické, institucionální směrem k více empatické a uživatelsky přátelské

# Kdy se může metoda HCD hodit?

## KDYŽ JE VAŠÍM CÍLEM

- lepší pochopení či efektivnější zjišťování potřeb Vašich uživatelů a/nebo pracovníků
- zvýšení celkové kvality a atraktivity poskytovaných služeb
- zvýšení spokojenosti klientů v parametru péče podle jejich reálných potřeb
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců

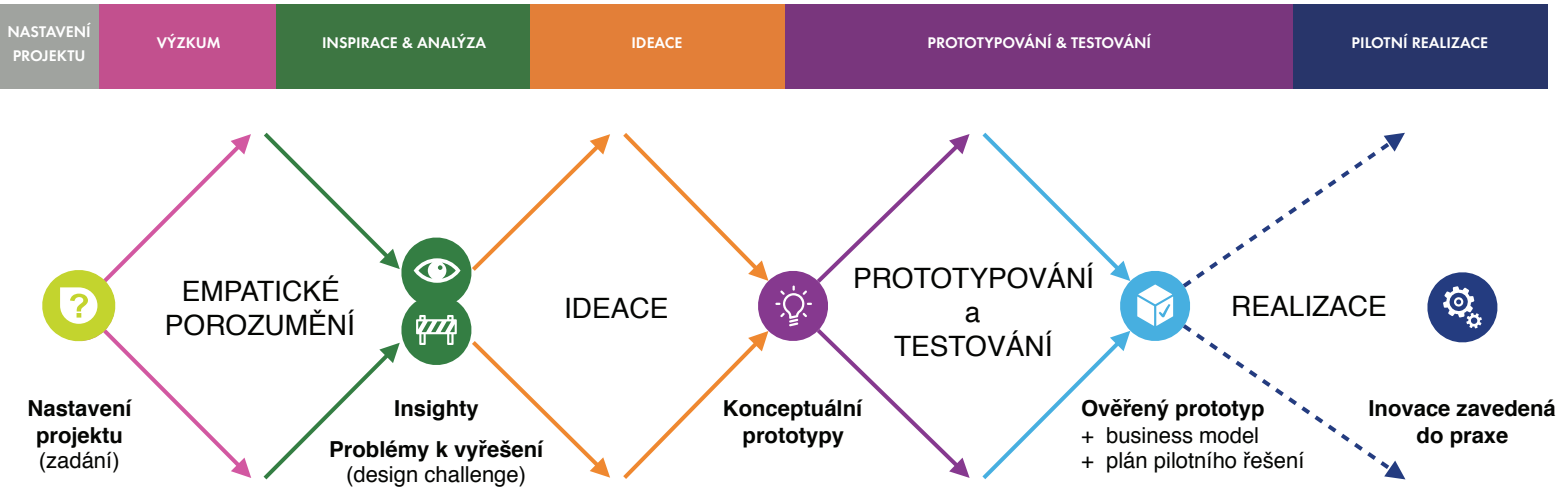
### Pro jaké typy organizací a situací je metoda HCD vhodná?

- když se nedaří najít řešení na známé problémy, se kterými se potýkáte již dlouho; když obvyklé přístupy nefungují; když se zdá, že se lidé chovají iracionálně, proti vlastním zájmům a nedaří se je přimět, aby se chovali "správně"
- když chcete převzít hezký nápad z jiné organizace či zahraničí a chcete se ujistit, že bude doma dobře přijatý a naplní očekávání
- když plánujete velkou investici do přestavby, proměny, radikální inovace
- když toužíte po zlepšení nebo inovaci, ale nevíte co přesně nebo co dřív
- pro organizace, které mají zájem kontinuálně se zlepšovat, a hledají další vylepšení již fungujícího

### Kdy se metoda HCD naopak nehodí?

- rychlá realizace nařízení a změn jdoucích shora
- situace, kde jsme přesvědčeni, že "známe správné řešení" a hledáme jen způsob, jak jej prosadit
- při zadáních zaměřených primárně na zvýšení nákladové efektivity
- v silně hierarchických organizacích s rigidní strukturou

# Typický průběh HCD projektu



## Jednotlivé fáze inovačního procesu a jejich smysl

**0**

### NASTAVENÍ PROJEKTU

Jak si určit cíle, kritéria úspěchu a ohraničit problém

Jak se rozhodnout, který problém má přednost a jak začít

**1**

### EMPATICKÉ POROZUMĚNÍ

Jak získat hluboké porozumění potřebám cílové skupiny

Jak si zabezpečit kvalitní data

**2**

### INSPIRACE A ANALÝZA

Jak najít a vybrat klíčové příležitosti, na kterých budeme stavět

Kde hledat další zdroje inspirace

**3**

### IDEACE

Jak přijít na nová řešení starých problémů

Jak rozpoznat nejslibnější nápady

**4**

### PROTOTYPOVÁNÍ A TESTOVÁNÍ

Jak rozpoznat a domyslet důležité detaily, aby nápad skutečně fungoval

Jak zjistit, co si lidé o našem nápadu skutečně myslí a jestli ho vůbec chtějí

**5**

### REALIZACE

Jak se dobře připravit, na nic nezapomenout a omezit rizika před spuštěním nápadu

Jak náš dobrý nápad uvést do života

# Klíčové metody a momenty

## VÝZKUM

### Metody a techniky

- polostrukturované etnografické rozhovory
- projektivní techniky
- stínování a komentované prohlídky
- nezúčastněné pozorování

### Výstupy

- hluboké porozumění, vhledy do potřeb uživatelů
- klíčová témata a nenaplněné potřeby
- prioritizované problémy k řešení

### Specifika sociální sféry

Organizace soc. služeb obvykle znají své klienty a jejich potřeby poměrně dobře, často se ale potýkají s 'provozní slepotou'. Užitečnější než rozsáhlý výzkum je pro ně proto zážitek náhledu nezatíženým 'pohledem nováčka'. S pomocí technik zvyšujících vnímavost a vytvářejících bezpečný prostor pro sdílení je vhodné sesbírat perpektivy od všech klíčových aktérů, nejen primární cílové skupiny (klientů).

## INSPIRACE & IDEACE

### Metody a techniky

- kreativní techniky pro generování nápadů
- sběr funkčních řešení vyhledáváním best practice

### Výstupy

- konceptuální prototypy, t.j. rozpracované nápady k řešení problémů

### Specifika sociální sféry

Pro pracovníky v sociálních službách je často náročné přicházet s radikálně novými a odvážnými nápady. V jejich každodenní práci hraje výraznou roli potřeba plnit legislativní požadavky, a důsledně dodržovat předepsané postupy a procesy. Pro účinnou ideaci je však potřeba se z tohoto režimu myšlení vymanit. Lze tomu pomoci technikami pro kreativitu v myšlení, např. pomocí inspirativních obrázkových kartiček z hry DiXit, nebo "rozcvičením se" na rychlých mini-zadáních pro zvednutí kreativního sebevědomí.

## PROTOTYPOVÁNÍ & TESTOVÁNÍ

### Metody a techniky

- uživatelská spolupráce
- rychlé prototypování a iterace
- testování s uživateli
- kalkulace finančního dopadu

### Výstupy

- otestované funkční prototypy
- plán pilotního řešení

### Specifika sociální sféry

Testování i nedotažených protoypů (prvních rozpracovaných návrhů) s uživatelem v terénu a získávání autentické zpětné vazby nabízí silné 'aha' momenty. Pozvání kolegů nebo nadřízených k takovýmto testům je dobrý způsob, jak demonstrovat přínost celého procesu HCD. V této fázi si lidé uvědomí, jak moc lze zrychlit, zlevnit a zefektivnit proces vylepšování služeb. Proto pokud věnovat extra pozornost nějakému kroku, je to právě uživatelské testování.

# Náročnost a praktické požadavky

## Nároky na organizaci

- Inovační proces vyžaduje větší či menší organizační změny, a motivovaný (plus pověřený) inovační tým jako motor této změny. Musí se jednat o dobře spolupracující skupinu lidí s otevřenou hlavou, a opravdovým zájmem o lidi, pro které to dělají. Nadšení 1-2 inovátorů v organizaci zpravidla nestačí; tým potřebuje zdroje (čas v rámci pracovní doby + rozpočet), důvěru, a silnou komunikační podporu z vedení.
- HCD přístup má potenciálně hluboký dopad na kulturu celé organizace: může vyžadovat změnu stylu práce, změnu procesů předávání a získávání informací, a nezřídkou i změnu způsobu rozhodování ve vedení.
- Proces klade nároky nejen na inovační tým, ale i vedení organizace. Vyžaduje důvěru, mandát a prostor pro členy týmu ze strany vedení. Striktně hierarchické prostředí kaskádujících instrukcí a kontroly jakýkoliv pokus o HCD spolehlivě uduší.
- Musí 'se to odpracovat'. Projektové pojetí je intenzivní a klade časové nároky v řádu desítek až stovek hodin. Je potřeba zvládnout průběh fázemi v rozsahu několika týdnů až měsíců, při pomalejším tempu se vytrácí kontinuita i motivace.
- Proces je citlivý na problém roztržitěné pozornosti při velkém počtu paralelních projektů, či projektech zadávaných jako úkoly nad rámec běžných povinností.
- Přístup lze dobře kombinovat se sdílením zkušeností a dobré praxe s dalšími organizacemi. Vhodná je v tom případě malá a koherentní skupina. Sdílení ve skupině vícero organizací má přidanou hodnotu v podobě obohacení o inspiraci, více tvůrčí energie, a síťování, ovšem za cenu výrazně vyšší logistické náročnosti.

## Typická náročnost projektu

Velikost týmu: 2-3 lidé v inovačním týmu

Nasazení: 0,5 - 1 den týdně

Trvání: 2-3 měsíce

Pracnost: cca 20±5 dnů

ORIENTAČNÍ PROPOČET PRO 2ČLENNÝ TÝM S DENNÍM NÁKLADEM 1700 Kč NA ČLOVĚKA NA DEN:

<b>Doba průběhu:</b>	<b>10 týdnů</b>
<b>Pracnost (člověkodny):</b>	<b>27 člověkodnů</b>
<b>Náklad:</b>	<b>45 900 Kč</b>



Materiál vznikl jako jeden z výstupů projektu "Individualizovaná péče pro seniory a handicapované – uplatnění metody Human-Centered Designu v sociálních službách", který probíhal od června 2017 do prosince 2018. Projekt CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_024/0003813 byl podpořený finančními prostředky z ESF a ze státního rozpočtu v rámci Operačního programu Zaměstnanost.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO PRÁCE  
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

