



Spolufinancováno
Evropskou unií

>
cesko.digital

Metodika přístupu Nezisk.Digital

Od pojmenování problému k digitalizaci vybraného procesu
v organizaci

Povinný výstup projektu Nezisk.Digital

Česko.Digital, z. ú.

červen 2026

Informace o dokumentu

Tento dokument vznikl jako Metodika přístupu v projektu Nezisk.Digital, realizovaném organizací Česko.Digital, z. ú. v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus, výzvy č. 03_23_050 Realizační fáze šíření.

Název dokumentu: Metodika přístupu Nezisk.Digital

Typ výstupu: Povinný výstup projektu – Metodika přístupu

Projekt: Nezisk.Digital

Registrační číslo projektu: CZ.03.03.01/00/23_050/0004260

Realizátor: Česko.Digital, z. ú.

Období realizace projektu: 1. 3. 2024 – 30. 6. 2026

Verze dokumentu: 1.0

Datum vydání: červen 2026

Projekt Nezisk.Digital je spolufinancován Evropskou unií v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus a ze státního rozpočtu České republiky.

Doporučená citace:

Česko.Digital, z. ú. Metodika přístupu Nezisk.Digital. Praha, 2026.

Úvod

Někde v organizaci existuje tabulka. Možná dvě. Jedna je v příloze e-mailu, druhá na sdíleném disku – ale nikdo si není jistý, která je aktuální. Stav úkolu, který s ní souvisí, zná jediný člověk. Ten je právě na dovolené.

Tyto situace nevznikají kvůli nedbalosti. Jsou důsledkem toho, že organizace nemají odpovídající zázemí: procesy existují, ale jen v hlavách konkrétních lidí; pravidla platí, ale nikde nejsou zapsaná; práce se dělá, ale na koleni. Dobře míněná prozatímní řešení se v čase hromadí a stávají se věčným provizoriem.

Tato metodika nabízí strukturovaný způsob, jak z pasti věčného provizoria uniknout. Popisuje čtyřkrokový proces, který organizaci provede od pojmenování konkrétního problému až po fungující digitální řešení zavedené do každodenní praxe.

Metodika vznikla na základě zkušeností s 69 veřejně prospěšnými organizacemi, které ji v letech 2023–2025 využily ke zlepšení své digitální vyspělosti. Je určena malým a středně velkým organizacím (5–50 lidí), které chtějí zefektivnit svou vnitřní práci, ale nevědí, kde začít nebo jak postupovat.

Obsah

Jak s dokumentem pracovat.....	4
Kapitola 1: Co digitalizace je (a co není).....	5
Digitalizace je forma profesionalizace, nikoli IT projekt.....	5
Co digitalizace přináší.....	5
Co digitalizace není.....	6
Kapitola 2: Než začnete aneb podmínky úspěchu.....	6
1. Má proces podporu vedení?.....	6
2. Jsou v organizaci dva nositelé změny?.....	7
3. Je k dispozici dostatek času?.....	7
4. Je k dispozici základní digitální zázemí?.....	7
Kapitola 3: Postup – čtyři moduly.....	8
Modul 1: Pojmenování problému.....	8
Modul 2: Rozložení problému na kroky.....	11
Modul 3: Zadání pro technické řešení.....	14
Modul 4: Implementace, testování a přijetí.....	17
Kapitola 4: Metodika v různých podmínkách.....	20
Malé organizace (do 15 lidí).....	20
Střední organizace (15–50 lidí).....	20
Organizace s malým počtem nástrojů.....	21
Organizace s mnoha nepropojenými nástroji.....	21
Kapitola 5: Příklady z praxe.....	22
Blízký soused: Lepší využití nástrojů, které organizace už měla.....	22
Arkádie: Digitalizace jako změna kultury.....	22
Středisko sociální prevence Olomouc: Digitalizace jako společný projekt celé organizace.....	23
Spondea: Digitalizace jako úspora kapacity pro přímou práci.....	24
Kapitola 6: Po skončení procesu.....	27
Digitalizace se vždy děje krok za krokem.....	27
Kdo bude digitalizaci řídit dál.....	27
Co dál s touto metodikou.....	27

Jak s dokumentem pracovat

Kapitoly 1–2 poskytují rámec: co digitalizací myslíme, proč je důležitá a co musí být splněno, aby mělo smysl začít. Kapitola 3 popisuje samotný postup krok po kroku. Kapitoly 4 a 5 ukazují, jak metodika fungovala v praxi u konkrétních organizací. Kapitola 6 se věnuje tomu, co přijde po dokončení prvního cyklu.

Metodika předpokládá, že organizace má základní digitální zázemí, tedy fungující e-mail, sdílené úložiště a přístup k platformě jako Microsoft 365 nebo Google Workspace. Není návodem k nákupu konkrétních nástrojů. Je návodem k tomu, jak se k výběru a zavedení nástroje dobrat systematicky na základě potřeb a cílů organizace.

Kapitola 1: Co digitalizace je (a co není)

Digitalizace se v občanském sektoru často chápe jako synonymum pro pořízení nového softwaru nebo přesun dokumentů do cloudu. Toto pojetí je příliš úzké a vede k tomu, že organizace investují do nástrojů, které pak nepoužívají nebo které jejich práci zkomplikují, místo aby ji zjednodušily.

V této metodice digitalizací nemyslíme samotné pořízení digitálního nástroje, ale řízený proces, ve kterém organizace pojmenuje konkrétní problém ve svém fungování, porozumí souvisejícím procesům, připraví zadání pro vhodné řešení, zavede ho do praxe a podpoří jeho skutečné používání týmem. Digitální nástroj je prostředkem změny, ne jejím cílem.

Digitalizace je forma profesionalizace, nikoli IT projekt

Jejím smyslem není pořídit nové nástroje, ale zbavit se závislosti na improvizaci – na tabulkách předávaných e-mailem, na znalostech uložených v hlavě jednoho člověka, na procesech, které fungují jen proto, že „se to tak dělalo vždycky“. Profesionální organizace se nespolehá na to, že klíčoví lidé budou vždy k dispozici a budou si vše pamatovat. Spolehá se na systémy.

Co digitalizace přináší

Dobře provedená digitalizace přispívá ke čtyřem věcem najednou.

1. **Zefektivňuje klíčové agendy.** Digitální nástroje umožňují standardizovat opakující se procesy, snižovat chybovost a automatizovat rutinní úkony – od zasílání připomínek přes evidenci kontaktů až po pravidelné reporty.
2. **Uvolňuje kapacitu.** Čas, který lidé věnují administrativním úkonům, lze výrazně zkrátit. Tato kapacita pak může jít do smysluplnějších aktivit – do práce s klienty, do rozvoje programů, do budování vztahů s dárci.
3. **Poskytuje spolehlivá data pro rozhodování.** Vedení organizace, která má informace uložené ve sdílených systémech, může rychle zjistit, co se kde děje, místo aby tyto informace muselo složitě sbírat od jednotlivých lidí.
4. **Snižuje závislost na konkrétních jednotlivcích.** Organizace, kde klíčové informace zná jen jedna osoba, je zranitelná. Odchod nebo výpadek tohoto

člověka může způsobit výrazný výpadek v chodu organizace. Správně nastavené digitální zázemí tuto závislost odstraňuje.

Co digitalizace není

Digitalizace není jednorázový projekt s pevným koncem. Je to průběžný rozvoj, který se přizpůsobuje tomu, jak se organizace mění – jak roste, jak přibývají nebo ubývají projekty, jak se mění požadavky donorů.

Samotná instalace softwaru nic nemění, protože nezaručuje, že nový nástroj bude někdo používat. Změnu přináší až to, když lidé v organizaci změní způsob, jakým pracují – a k tomu je potřeba aktivní vedení procesu, komunikace a čas.

Digitalizace také není oblast vyhrazená (jen) IT specialistům. Klíčové rozhodnutí v digitalizaci nejsou technická, ale procesní a organizační: co chceme zlepšit, jak máme nastavený daný proces dnes, co potřebujeme od nového řešení. Technický expert je nezbytný pro výběr a implementaci nástroje – ale zadání, které mu organizace předá, musí připravit sama nebo ve spolupráci s průvodcem či průvodkyní.

Digitalizace se neobejde bez průvodců a technických expertů

Svépomocí lze organizaci digitalizovat, pokud v ní pracují lidé, kteří jsou schopní a ochotní ujmout se role:

- **průvodce či průvodkyně**, který zná, plánuje a koordinuje proces digitalizace popsaný v této metodice,
- **technického experta či expertky**, který je schopný na základě zadání zprovoznit vhodný digitální nástroj.

Co přesně by lidé v těchto rolích měli umět a dělat, je popsáno níže.

Pokud tyto role nelze v rámci organizace obsadit, je na místě **vyhledat placenou nebo dobrovolnickou externí pomoc a zapojit tyto lidi v roli dodavatelů.**

Klíčové role a jejich funkce v procesu digitalizace

Role	Funkce v procesu digitalizace	Odpovědnost	Zapojení v procesu
Vedení organizace	Dává změně legitimitu, schvaluje rozhodnutí s dopadem na chod organizace a/nebo rozpočet. Bez podpory vedení změna obtížně přechází do praxe.	Schvaluje prioritu, kapacitu a rozpočet	Na začátku, při výběru procesu, při adopci, průběžně při schvalování
Nosiči změny	Vedou proces uvnitř organizace. Učí se postup opakovat i po skončení podpory.	Koordinují práci, připravují výstupy, komunikují s týmem	Ve všech modulech
Širší tým	Přináší znalost praxe. Zvyšuje šanci na přijetí změny.	Popisuje reálné problémy a testuje řešení	Modul 1, 2 a 4
Interní nebo externí Průvodce/průvodkyně	Drží strukturu procesu. Přenáší metodiku do práce organizace.	Pomáhá s otázkami, reflexí a postupem	Průběžně
Interní nebo externí technický expert/expertka	Pomáhá s technickou proveditelností. Zajišťuje realistické řešení.	Posuzuje nástroje, úsilí a implementaci	Hlavně Modul 3 a 4

Tabulka 1: Kdy vstupují jaké role do procesu digitalizace

Kompetenční profil průvodce/průvodkyně

Přínos role pro organizaci	• Úspory času díky efektivnějším administrativním procesům • Lepší pracovní výsledky díky efektivnější spolupráci napříč organizací • Větší stabilitu díky nižšímu riziku celoorganizační paralýzy kvůli výpadku konkrétních jednotlivců
Osobnostní charakteristiky	• Empatie • Trpělivost • Proaktivita
Klíčové kompetence	• Komunikace (získávání a předávání informací) • Analytické myšlení (hlavně v rovině organizačních procesů) • Spolupráce a koordinace při dosahování společného cíle • Iterativní způsob práce • Plánování a řízení procesu zavádění změn do organizace • Systematická práce s informacemi
Hlavní činnosti	• Mapování procesů • Mapování potřeb • Tvorba zadání pro dodavatele technického řešení • Komunikace změny do organizace a naslouchání zpětné vazbě • Podpora lidí v organizaci při osvojování nového způsobu práce • Rozpočtování v souvislosti s provozem digitálního zázemí organizace • Průběžné monitorování trendů a příležitostí v oblasti digitalizace
Předpoklady úspěšného naplňování role	• Vedení má kompetence pro strategické řízení a umí nastavit jasné priority • Znalost oboru, ve kterém organizace působí

Tabulka 2

Kompetenční profil technického experta/expertky

Přínos role pro organizaci	• Rychlejší a cílenější výběr digitálního nástroje díky odborné expertíze • Nižší riziko investice do nevhodného nebo předimenzovaného řešení • Funkční MVP zavedené do provozu v řádu týdnů, ne měsíců • Vyšší samostatnost týmu při práci s novým nástrojem díky předaným podkladům a tipům
Osobnostní charakteristiky	• Trpělivost • Empatie a citlivost k digitální inkluzi • Ochota vysvětlovat a zjednodušovat technické záležitosti • Flexibilita
Klíčové kompetence	• Technická expertíza napříč nástroji (finance, projektové řízení, komunikace, data, fundraising) • Analytické myšlení při mapování procesů a potřeb • Schopnost klást objasňující otázky a iterovat zadání • Komunikace a předávání zpětné vazby srozumitelnou formou • Facilitace demo a práce s týmem organizace • Orientace na praktickou implementovatelnost
Hlavní činnosti	• Analýza a iterace zadání ve spolupráci s organizací • Doporučení vhodných nástrojů (výhody, nevýhody, cena, kompatibilita) • Demonstrace zvoleného nástroje aktivnímu týmu • Nastavení pracovního workflow • Poskytování odborných rad a zpětné vazby • Podpora při tvorbě podkladů pro školení/samostudium • Doporučení pro vyhodnocení a další využití nástroje
Předpoklady úspěšného naplňování role	• Organizace má před zapojením experta zmapované potřeby a připravené zadání (ve spolupráci s průvodcem*kyní) • Vedení/tým organizace je ochoten věnovat implementaci čas a aktivně se zapojit

Tabulka 3

Kapitola 2: Než začnete aneb podmínky úspěchu

Zkušenosti ze zavádění metodiky ukazují, že úspěch nebo neúspěch digitalizace závisí spíše než na výběru správného nástroje na tom, zda jsou v organizaci splněny čtyři základní podmínky. Tato kapitola je proto psána jako sebediagnostika: odpovědi na níže uvedené otázky pomohou odhadnout, zda je organizace připravena do procesu vstoupit, nebo zda je nejprve potřeba něco vyřešit.

1. Má proces podporu vedení?

Digitalizace mění způsob, jakým lidé pracují. Aby tato změna proběhla úspěšně, musí mít za sebou autoritu vedení – ne pouze souhlas, ale aktivní zájem. Vedení nemusí být přítomno na každém kroku procesu, ale musí rozumět tomu, co se děje, a být ochotno přijmout rozhodnutí, která z procesu vyplynou.

Signál, že tato podmínka splněna není: vedení delegovalo digitalizaci na jednoho člověka s tím, aby „to vyřešil“, a dál se o věc nezajímá. V takové situaci bude obtížné prosadit jakoukoliv změnu, která se dotkne více lidí nebo vyžaduje finance.

2. Jsou v organizaci dva nositelé změny?

Pro průchod celým procesem jsou potřeba alespoň dva lidé, kteří mají dostatek kapacity a pravomocí k tomu, aby proces aktivně vedli. Ideálně jde o lidi ze středního nebo vyššího managementu, kteří znají vnitřní fungování organizace a dokáží koordinovat ostatní.

Jeden člověk nestačí – jednak z kapacitních důvodů, jednak proto, že perspektivy více lidí zvyšují kvalitu výstupů, zejména při mapování procesů v Modulu 2.

Signál, že tato podmínka splněna není: člověk, který chce digitalizaci posunout, nemá přímý vliv na kolegy nebo na provozní rozhodnutí, protože nemá dostatečné rozhodovací pravomoci. Proces pak uvázne ve chvíli, kdy bude potřeba přesvědčit ostatní ke změně způsobu práce.

3. Je k dispozici dostatek času?

Celý proces trvá přibližně tři měsíce. Realistická časová investice jsou přibližně hodina denně pro každého z nositelů změny – tedy celkem kolem pěti hodin týdně na osobu. Do tohoto času patří samostudium a příprava, workshopy, mapování procesů, tvorba zadání, komunikace s technickým expertem i práce na samotné implementaci.

Tato investice není rozložena rovnoměrně: Moduly 1 a 2 jsou časově nejintenzivnější, protože vyžadují zapojení celého týmu. Modul 4 je naopak nejdelší z hlediska celkového trvání, ale probíhá za plného provozu organizace.

Signál, že tato podmínka splněna není: nositelé změny jsou dlouhodobě přetížení a v digitalizaci vidí „zázračné řešení“, jejich kapacita se opakovaně mění nebo organizace prochází krizovým obdobím, případně již realizuje nějakou velkou změnu, například přechod na nový interní systém. Zahájení procesu v takovém momentu téměř vždy vede k jeho přerušení v polovině.

4. Je k dispozici základní digitální zázemí?

Metodika předpokládá, že organizace má nasazenou základní platformu – Microsoft 365 nebo Google Workspace – a že lidé v ní mají přístup ke sdílenému úložišti, e-mailu a sdílenému kalendáři. Není třeba mít pokročilé digitální dovednosti. Je ale třeba mít funkční základ, na který může nové řešení navazovat.

Signál, že tato podmínka splněna není: organizace dosud nemá nastavenou žádnou sdílenou platformu. V takovém případě je vhodné nejprve tuto základní infrastrukturu vyřešit, a až pak má smysl digitalizovat konkrétní procesy.

Tip: S posouzením připravenosti pomůže Knoster model

Jedná se o **rámec pro řízení komplexních změn v organizaci**, který říká, že pokud má změna uspět, musí mít organizace ujasněnou vizi cílového stavu a lidé musejí mít správnou motivaci, odpovídající dovednosti a zdroje a shodu nad akčními kroky. Více informací o modelu je k dispozici v **příručce Konec věčného provizoria**, která je k dispozici online: <https://cesko.dev/prirucka-jak-na-digitalizaci>

Kapitola 3: Postup – čtyři moduly

Digitalizační metodika je rozdělena do čtyř modulů. Každý z nich má jasný cíl a konkrétní výstup, bez kterého nemá smysl pokračovat dál. Moduly na sebe navazují: výstup jednoho je vstupem dalšího.

Celý proces trvá přibližně tři měsíce při investici pěti hodin týdně na každého ze dvou lidí, kteří ho v organizaci vedou.

Modul 1: Pojmenování problému

Cíl: Vybrat jeden konkrétní proces, který bude předmětem digitalizace.

Smyslem prvního modulu je dostat celý tým ke společnému stolu a pojmenovat, co organizaci v každodenní práci nejvíce brzdí. Výsledkem není seznam přání, ale jedno jasně ohraničené téma, na které se celý zbývajících proces soustředí.

Jak vést workshop v Modulu 1

Workshop trvá přibližně dvě až tři hodiny. Pozvěte pět až deset lidí z různých částí organizace – vedení, střední management, lidi v přímé práci, technického experta a/nebo klientku. Různorodost perspektiv není zbytná, je záměrná: problém, který vedení nevnímá jako palčivý, může být pro ostatní každodenní zátěží. Setkání může být online (s MIRO tabulí) nebo prezenčně v místnosti s tabulí či flipchartem.

Na začátku workshopu vysvětlíte jeho cíl a průběh. Řekněte účastníkům, co od setkání čekáte: že společně pojmenují problémy, které organizaci brzdí, a vyberou jeden, kterým se budete zabývat dál. **Nastavte bezpečné prostředí** – jde o hledání řešení, ne o hledání viníků.

Úvod: Záměr setkání (cca 10 min)

Krok 1: Psaní lepíků a debata (cca 55 minut)

Požádejte každého účastníka, aby na samostatné lepíky zapsal problémy, které ho v organizaci nejvíce trápí. Každý problém na zvláštní lepík. Jako pomůcku dejte k dispozici tyto otázky:

Co nám brání efektivní spolupráci a plnění našich cílů? Které procesy v organizaci nejvíce potřebují zlepšení? Kde trávíme nejvíce času na úkony, které by šly dělat lépe? Kde vidíte příležitosti ke zlepšení?

Po napsání nechte každého lepík představit. Ptejte se dál: proč to považujete za problém, jak se to projevuje, koho se to týká? Vznikne-li debata, nechte ji běžet – to je smysl workshopu. Sledujte, kde se perspektivy různých lidí překrývají.

Krok 2: Shlukování do témat (cca 30 minut)

Dejte podobné lepíky k sobě. Ke každému vzniklému shluku se zeptejte: co mají tyto problémy společného? Použijte metodu 5 proč¹ – ptejte se opakovaně, proč daný problém vzniká, dokud nedojdete ke kořenové příčině, nikoli jen k viditelným symptomům.

Krok 3: Výběr problému (cca 30 minut)

Z témat vyberte jedno, kterým se budete zabývat. Kritéria pro výběr:

- Sdílená kořenová příčina – téma, které se prolíná více shluky
- Rozhodnutí vedení – co vedení považuje za prioritu
- Zvládnutelnost – co je realistické vyřešit v horizontu tří měsíců
- Kapacita – co si organizace dokáže dovolit řešit nyní

Pokud shoda nenastane přirozeně, použijte hlasování: každý dostane tři hlasy a rozdělí je podle vlastního uvážení. Zvítězí téma s nejvíce hlasy. Alternativně použijte matici dopadu a urgencye: na osu x urgenci (jak brzy je třeba to řešit), na osu y dopad (jak velkou změnu to přinese). Téma v pravém horním rohu (vysoký dopad, vysoká urgence) je přirozeným kandidátem.

Krok 4: Definice problému (cca 30 minut)

Vybrané téma co nejpresněji popište. Zapište si odpovědi na tyto čtyři otázky:

Koho se problém týká? Co ho ovlivňuje (jaké faktory ho způsobují nebo zhoršují)?
Proč je důležité ho řešit? Kde a kdy se nejčastěji projevuje?

¹ Popis metody je k dispozici online: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/5-proc>

Jak poznat, že modul je hotový

Organizace se shodla na jednom konkrétním procesu nebo agendě – ne na oblasti (ne „komunikace“, ale „předávání informací mezi směnami“; ne „administrativa“, ale „schvalování žádane“). Všichni, kdo se workshopu zúčastnili, chápou, proč bylo vybráno právě toto téma.

Nejčastější chyba

Přijít na workshop s hotovým řešením. Typicky to vypadá takto: někdo z vedení nebo IT před workshopem rozhodne, že „potřebujeme nový systém na X“, a workshop se stane jen formální ratifikací tohoto rozhodnutí. Problém je, že přeskočená diagnostika se vrátí v pozdějších modulech – buď se ukáže, že skutečný problém leží jinde, nebo se po implementaci nový nástroj nepoužívá, protože neřeší to, co lidi skutečně trápí.

Co se stane, když tento modul podceníte: Budete digitalizovat symptom, ne příčinu. Lidé v organizaci navíc nebudou chápat, proč je změna nutná, a tak ji nepodpoří.

Z praxe

Organizace **Blízký soused** přišla do procesu s hypotézou, že potřebuje nový nástroj pro komunikaci. Workshop odhalil, že nástroje již mají – jen je nepoužívají jednotně a nemají jasně rozdělené role v týmu. Jak to popsala jedna z účastnic: *„Naše hypotéza byla nový nástroj, ale po analýze jsme si uvědomili, že nástroje máme, ale potřebujeme je líp využívat.“* Výsledkem nebylo pořízení nového systému, ale sjednocení na Microsoft 365, který organizace již platila.

Modul 2: Rozdělení problému na kroky

Cíl: Popsat vybraný proces jako sled konkrétních úkonů, které vykonávají konkrétní lidé.

Druhý modul je intelektuálně nejnáročnější částí celého procesu. Organizace v něm přestávají mluvit o problému obecně a začínají ho rozkládat na části: kdo co dělá, v jakém pořadí, s jakými informacemi, a kde přesně věci selhávají.

Jak sestavit servisní blueprint v Modulu 2

Servisní blueprint je tabulka, která vizualizuje vybraný proces krok po kroku. Teprve když si tým projde proces společně a zapíše ho, začnou vyvstávat věci, které každý nosil jen v hlavě: kdo za co zodpovídá, co se od koho očekává, kde věci padají mezi židle.

Je to nástroj pro společné porozumění: jejím smyslem není rovnou vytvořit dokonalý dokument, ale vždy vytvořit nejlepší možnou verzi, pak s ní nějakou dobu pracovat a následně získané poznatky zapracovat do další verze.

Celý modul zabere přibližně devět hodin práce: hodinu výběr procesu, šest hodin vyplňování tabulky a dvě hodiny zpětná vazba.

Krok 1: Vyberte proces k mapování (cca 1 hodina)

Z tématu, které jste definovali v prvním modulu, vyberte jeden konkrétní proces – tedy ohraničenou sekvenci kroků s jasným začátkem a koncem. Pokud bylo vaším tématem například „neefektivní komunikace s klienty“, procesem může být „způsob, jakým klientům oznamujeme změny v programu.“

Při výběru se řiďte třemi kritérii:

1. Záběr: menší proces je lépe uchopitelný než velký.
2. Dopad: vyberte proces, který má přímý vliv na práci vaší organizace nebo na klienty.
3. Znalost: zapojte lidi, kteří daný proces skutečně vykonávají – ne pouze ty, kteří si myslí, že vědí, jak vypadá.

Než začnete mapovat, získejte souhlas vedení s výběrem procesu. Předejdete tím situaci, kdy po týdnech práce zjistíte, že jste mapovali něco, co vedení nepovažuje za prioritu.

Krok 2: Vyplňte servisní blueprint (cca 6 hodin)

Tabulka má sloupce pro jednotlivé kroky procesu a řádky pro různé dimenze každého kroku. Začněte tím, že vypíšete všechny kroky procesu zleva doprava – tak, jak jdou za sebou. Buďte konkrétní: „odeslání e-mailu“ není krok, krokem je

„koordinátor sestaví seznam příjemců, zkontroluje e-mailové adresy a odešle zprávu přes Ecomail.“

Pro každý krok pak vyplňte tyto dimenze:

- **Cíl.** Co je smyslem tohoto kroku? Jaká je definice toho, že krok byl úspěšně dokončen? Tato otázka odhaluje rozdíly v očekávání: co jeden člověk považuje za hotovo, druhý vnímá jen jako mezifázi.
- **Členové týmu.** Kdo je v tomto kroku zapojen? Zapisujte role, ne jména. Nezapomeňte na externí aktéry: partnerské organizace, dodavatele, dobrovolníky (pokud mají v procesu nějakou roli).
- **Body interakce.** Jaké nástroje, systémy nebo dokumenty se v tomto kroku používají? E-mail, tabulka, formulář, telefonní hovor? Tato část odhalí, zda organizace používá příliš mnoho nástrojů pro jednu věc, nebo naopak žádný tam, kde by pomohl.
- **Zkušenost.** Jak se lidé v tomto kroku cítí? Jde o měkkou dimenzi, ale důležitou: kroky, které jsou pro lidi frustrující nebo matoucí, jsou přirozeně obcházeny. Pokud takový krok identifikujete, je to silný kandidát na zlepšení.
- **Co funguje a co nefunguje.** U každého nefunkčního místa použijte metodu pěti proč: ptejte se opakovaně „proč to nefunguje?“, dokud nedojdete ke kořenové příčině. Symptom je, že „e-maily se odesílají se zpožděním“. Příčina může být, že „nikdo přesně neví, kdo je za odeslání zodpovědný“.
- **Potřeba.** Co by danému kroku nejvíce pomohlo? Tato buňka je přímým vstupem do Modulu 3: z potřeb identifikovaných v blueprintu sestavíte zadání pro technické řešení.

Tabulku nevyplňujte sami. Projděte ji s lidmi, kteří v daném procesu pracují – ideálně společně na jednom setkání, nebo postupně se zpětnou vazbou od jednotlivců. Čím více perspektiv tabulka zachytí, tím přesnější obraz procesu poskytnete.

Krok 3: Zpětná vazba a finalizace (cca 2 hodiny)

Hotovou tabulku nechte projít lidmi, kteří se mapování přímo neúčastnili, ale v procesu hrají roli. Jejich reakce odhalí slepá místa: věci, které jste považovali za samozřejmé, ale ostatní je vidí jinak.

Bud'te otevřen' tomu, že se tabulka bude měnit – je to součást procesu, ne jeho selhání. Finalizovaný blueprint je výstupem modulu a základem pro Modul 3.

Jak poznat, že modul je hotový

Máte písemnou mapu procesu, ze které je zřejmé: kdo je za každý krok zodpovědný, jaké informace v procesu proudí, a kde jsou konkrétní slabá místa. Člověk zvenčí, který vaši organizaci nezná, by z mapy pochopil, jak proces funguje.

Může se stát, že při mapování zjistíte, že váš problém nemá technologické řešení – že stačí domluvit se jinak, nebo změnit rozdělení rolí. To není neúspěch. Je to cenné zjištění, které vám ušetří čas i peníze. V takovém případě se vraťte k výběru procesu a zmapujte jiný.

Nejčastější chyba

Nedůsledná práce s metodou 5 proč, která vede k příliš obecným závěrům a popisům. „Koordinátor pošle e-mail“ není dostatečný popis – komu ho pošle, co e-mail obsahuje, kde vezme potřebné informace, co se stane, když na e-mail nepříjde odpověď? Obecná mapa procesu nedává dostatečný základ pro dobré zadání v dalším modulu a vede k nedorozuměním s dodavatelem technického řešení.

Co se stane, když tento modul podceníte: Zadání pro technické řešení bude neúplné. Dodavatel si mezery vyplní vlastními předpoklady – a implementované řešení pak nebude sedět na skutečnou podobu vaší práce.

Z praxe

Středisko sociální prevence Olomouc má 50 zaměstnanců na šesti pobočkách. Mapování procesů provedli prostřednictvím série workshopů, do kterých zapojili celý tým. Bylo to časově náročné – ale právě proto, že si dali tu práci, odhalili, že jejich skutečný problém není samotné schvalování žádánek, ale vícestupňová kontrolní logika, která za ním stojí. Bez detailního mapování by digitalizovali symptom.

Modul 3: Zadání pro technické řešení

Cíl: Připravit srozumitelné zadání, podle kterého může technický expert nebo dodavatel navrhnout a implementovat řešení.

Dobré zadání je zkracuje čas potřebný pro spolupráci s technickým expertem a snižuje riziko, že dodá něco, co organizace nepotřebuje. Navíc umožňuje investovat rozpočet do samotné implementace místo do opakovaného vysvětlování kontextu.

Jak sestavit zadání a priority v Modulu 3

Modul 3 navazuje přímo na servisní blueprint z Modulu 2. Z řádku „Potřeba – co by vám pomohlo“ přenesete nejbolestivější místa do strukturovaného zadání a pak je seřadíte podle toho, kde má změna největší smysl začít. Celý modul zabere přibližně čtyři hodiny: hodinu tvorba zadání, dvě hodiny definice dopadu a úsilí, hodinu finální prioritizace.

Krok 1: Vytvořte zadání pro technické experty (cca 1 hodina)

Z blueprintu vyberte potřeby, které vás trápily nejvíce – ty, u kterých jste v tabulce zaznamenali největší frustraci nebo největší ztrátu času. Každou potřebu přepište do zadání podle této struktury:

Jako [role nebo uživatel], chci [funkci nebo možnost], abych [získal/a nějakou hodnotu nebo důvod].

Například: „Jako manažer chci mít přístup k dokumentům, které jsou vždy aktualizované a v poslední verzi úprav, abych neztrácela čas dohledáváním správné verze nebo nepracovala s neaktuálními podklady.“

Tato struktura není formalita. Nutí vás popisovat potřebu, ne řešení. Špatné zadání říká „chceme Google dokumenty“. Dobré zadání říká „chceme mít přístup k aktualizovaným dokumentům“. Rozdíl je zásadní: první odpověď uzavírá prostor pro hledání řešení, druhá ho otevírá. Technický expert, který dostane dobré zadání, může navrhnout řešení, které vám bude skutečně sedět – včetně možnosti, že žádný nový nástroj nepotřebujete.

Zadání zkontrolujte jednou otázkou: víte, jak poznáte, že je splněno? Pokud ne, je příliš vágní a je třeba ho zpřesnit.

Krok 2: Odhadněte dopad a úsilí (cca 2 hodiny)

Jakmile máte sepsána zadání, seřaďte je podle dvou dimenzí.

- **Dopad.** Jak velký přínos by splnění tohoto zadání mělo pro organizaci? Přemýšlejte jak o pozitivním přínosu (úspora času, méně chyb, lepší přehled), tak o negativním dopadu, pokud problém nevyřešíte (bezpečnostní riziko, opakující se výpadky, odchod lidí). Zadání s větším dopadem umístěte výše na svislé ose.
- **Úsilí.** Jak náročná bude realizace? Do úsilí počítejte vše: čas, peníze, technickou složitost, ale také lidský faktor – kolik lidí bude muset změnit způsob práce, jak náročné bude jejich zaškolení, jestli změna zasahuje do zaběhnutých procesů. Zadání s menším úsilím umístěte vlevo na vodorovné ose.

Obě osy jsou relativní – úkoly hodnotte vždy ve vzájemném porovnání, ne v absolutních číslech. Rozložte je tak, aby byl na každé straně osy podobný počet úkolů.

Krok 3: Prioritizujte pomocí matice (cca 1 hodina)

Jakmile jsou úkoly rozmístěné na obou osách, vzniknou čtyři kvadranty:

- **Kvadrant 1.** Vysoký dopad, malé úsilí: Sem patří vaše priorita pro tento cyklus. Jsou to změny, které nejvíce pomohou a přitom nejsou implementačně náročné.
- **Kvadrant 2.** Vysoký dopad, velké úsilí: Důležité projekty, které stojí za to plánovat, ale ne spouštět najednou s Kvadrantem 1.
- **Kvadrant 3.** Malý dopad, malé úsilí: Drobnosti, které lze udělat průběžně jako doplněk, ale neměly by zabírat hlavní kapacitu.
- **Kvadrant 4.** Malý dopad, velké úsilí: Tato zadání odložte nebo přehodnoťte, zda je vůbec třeba řešit.

Z Kvadrantu 1 vyberte jeden úkol nebo sluk podobných úkolů, který bude předmětem Modulu 4. Zbylá zadání z matice nezmizí: jsou připraveným podkladem pro další kola digitalizace, které budete po absolvování tohoto procesu schopni vést svépomocí.

Při odhadování úsilí si nechte poradit od technického experta. Organizace bez zkušeností s implementací digitálních nástrojů mají tendenci úsilí podceňovat – zejména tu část, která se týká změny pracovních návyků lidí v týmu.

Jak poznat, že modul je hotový

Zadání si přečte někdo, kdo vaši organizaci nezná, a rozumí mu. Obsahuje: popis současného problému, požadované funkce nového řešení, omezující podmínky a definici úspěchu.

Nejčastější chyba

Zaměnit zadání za specifikaci řešení. Zadání popisuje problém a požadavky – *co* má být vyřešeno. Specifikace popisuje konkrétní technické řešení – *jak* to bude vyřešeno. Druhé je úkolem technického experta. Organizace, které dodavateli technického řešení řeknou „chceme implementovat Airtable“, ho připravují o prostor navrhnout řešení, které by mohlo být lepší nebo levnější.

Co se stane, když tento modul podceníte: Technický expert stráví první schůzky zjišťováním toho, co jste mohli napsat do zadání. Tato práce bude fakturovaná – a výsledkem bude řešení, které sice funguje technicky, ale neodpovídá reálným potřebám organizace.

Modul 4: Implementace, testování a adopce nástroje

Cíl: Uvést nové řešení do skutečného provozu tak, aby ho lidé v organizaci reálně používali.

Implementace je nejdelší a nejméně předvídatelná část procesu. Na rozdíl od předchozích modulů nemá pevný konec – dobrá digitalizace vždy pokračuje laděním, úpravami a postupným rozšiřováním na další části organizace.

Jak implementovat, testovat a řídit adopci v Modulu 4

Čtvrtý modul je nejdelší z celého procesu. Instalace nebo úprava nástroje zabere přibližně deset hodin, sběr zpětné vazby hodinu a plán adopce další hodinu. Délka se ale výrazně liší podle toho, co organizace implementuje – někdo zavádí zcela

nový software, někdo jen aktivuje funkce v nástroji, který již používá. Obojí je v pořádku.

Důležité rozlišení, které platí pro celý modul: nainstalovat nástroj a zajistit, aby ho lidé skutečně používali, jsou dvě různé věci. První je technická úloha. Druhá je organizační změna. Metodika se věnuje oběma – a ta druhá je náročnější.

Krok 1: Vyberte nebo upravte nástroj (cca 10 hodin)

Na základě zadání z Modulu 3 vyberte konkrétní nástroj nebo upravte stávající tak, aby pokrýval identifikovanou potřebu. Při výběru si odpovězte na tyto otázky:

- Potřebujete nástroj v češtině – jak pro rozhraní, tak pro zákaznickou podporu?
- Kolik lidí bude nástroj používat v pilotní fázi a kolik dlouhodobě?
- Jaký je váš rozpočet – pořizovací i provozní náklady?
- S jakými dalšími systémy potřebuje nástroj komunikovat?

Jakmile je nástroj vybrán a nainstalován, zadejte do něj anonymizovaná reálná data z vaší organizace. Testování na smyšlených datech vám neřekne, jak nástroj funguje v praxi – teprve reálné situace odhalí, co bylo předpokládáno a co skutečně funguje.

Počítejte s tím, že výsledek nebude hned dokonalý. Tak jako se nastěhujete do nového domu a teprve v realitě zjistíte, co chybí nebo co funguje jinak, tak i digitální nástroj bude potřebovat ladění. To není selhání – je to přirozená součást procesu.

Také je dobré nesnažit se nástroj nasadit rovnou v plném rozsahu do celé organizace, ale nejprve si základní funkce vyzkoušet v jednom týmu nebo oddělení a až po odladění nedostatků zapojovat další části organizace a/nebo pokročilé funkce.

Krok 2: Sbírejte zpětnou vazbu (cca 1 hodina)

Poté, co pilotní uživatelé nástroj vyzkoušejí na reálných datech, strukturovaně zjistíte, jak jim funguje. Nejprve si ujasněte tři věci: jak vypadá úspěch podle zadání z Modulu 3, kdo bude testování provádět, a jaké otázky budete klást.

Otázky připravte jako mix dvou typů.

- **Otevřené otázky.** Přinášejí kvalitativní podněty a nápady, které byste sami nevymysleli: „Jak se ti nástroj používá?“, „Co ti v něm chybí?“.

- **Uzavřené otázky.** Poskytují měřitelná data, se kterými lze argumentovat při dalším rozhodování: „Oznámkuj obtížnost používání jako ve škole“, „Doporučil/a bys tento nástroj kolegovi?“.

Při rozhovoru se ptejte neutrálně. Rozdíl mezi „Co si myslíš o tomto nástroji?“ a „Přijde ti tento nástroj dobrý?“ je malý ve slovech, ale velký ve výsledku – druhá otázka navádí k odpovědi a zkresluje zpětnou vazbu. Pokud narazíte na problém, použijte metodu pěti proč a dopátrejte se příčiny: povrchní zpětná vazba vede k povrchním úpravám.

Testujte se třemi až čtyřmi uživateli. Jakmile se odpovědi začnou opakovat, máte dostatek dat pro závěry.

Krok 3: Sestavte plán přijetí (cca 1 hodina)

Přijetí nenastane samo. Vypracujte jednoduchý plán, ve kterém pro každou aktivitu zapište co, kdy a kdo. Typická posloupnost aktivit vypadá takto: pilotování v malé skupině, sběr zpětné vazby, úpravy na základě výsledků, rozšíření na celý tým, průběžné vyhodnocování. Zároveň musí být v organizaci někdo, kdo dohlíží na to, že se plán jako celek daří skutečně naplňovat.

Při plánování se zamyslete nad třemi věcmi.

- **Podpůrné materiály.** Co potřebují lidé k tomu, aby nástroj uměli používat? Printscreenové návody, krátká videa, individuální zaškolení – forma závisí na velikosti týmu a digitální zdatnosti lidí.
- **Prostor pro zpětnou vazbu.** Mají lidé jasno, na koho se obrátit, když narazí na problém? Je jim to řečeno explicitně? Pokud ne, budou problémy tiché a přijetí uvázne.
- **Pravidelná komunikace.** Toto je nejpodceňovanější část celého modulu – organizace často zpětně říkají, že by do týmu komunikovaly víc a dřív. Řekněte lidem, co testujete, sdělte jim výsledky, vysvětlete, co se na základě zpětné vazby mění a proč. Lidé, kteří chápou smysl změny a vidí, že jejich zpětná vazba má váhu, mění způsob práce ochotněji.

Přijetí není stav, ale proces. Nový nástroj si vyžaduje opakování procesu: zavést, otestovat, upravit, rozšířit. Organizace, které s tímto počítají od začátku, se

nenechají překvapit tím, že to „nefunguje hned“ – a dokončí změnu tam, kde jiné vzdávají.

Jak poznat, že modul je hotový

Lidé, pro které bylo řešení určeno, ho používají v běžném pracovním dni – bez nutnosti připomínání a bez souběžného udržování starého postupu. Toto je jediné kritérium, na kterém záleží. Nainstalovaný, ale nepoužívaný nástroj není úspěch.

Nejčastější chyba

Považovat implementaci za hotovou ve chvíli, kdy je nástroj nastavený a tým proškolen. Zaškolení a skutečné přijetí jsou dvě různé věci. Organizace, které po školení přestaly věnovat implementaci pozornost, zjistily po několika týdnech, že se tým vrátil k původním postupům – a celý modul musely opakovat.

Co se stane, když tento modul podceníte: Nový nástroj bude existovat, ale nebude se používat. Organizace bude udržovat dva paralelní systémy (starý a nový) dokud jeden z nich neodumře. Zpravidla odumře ten nový.

Z praxe

Centrum Locika pomáhá dětem i rodinám žít bez násilí a její tým tvoří přes 30 odborníků. Impulsem pro systematickou změnu bylo ujasnění strategického cíle: digitalizace má uvolnit ruce pro přímou práci s klienty. Locika zvolila metodu kombinující kolektivní leadership a individuální zaškolování: zatímco mladší kolegové fungovali jako mentoři a pomáhali s adopcí nástrojů, u zkušenějších pracovníků vedení zdůrazňovalo hmatatelné přínosy – méně papírování a snazší dohledávání informací. Tento přístup zajistil, že se digitalizace stala pevnou součástí rozpočtu i strategie organizace.

Kapitola 4: Metodika v různých podmínkách

Čtyři moduly jsou platné pro všechny organizace. To, jak dlouho každý trvá, jak intenzivně je třeba zapojit tým a kde bývají největší obtíže, se ale liší podle dvou proměnných: velikosti organizace a její výchozí digitální vyspělosti.

Malé organizace (do 15 lidí)

V malých organizacích je výhodou přehlednost – všichni se navzájem znají, procesy jsou relativně jednoduché a nositelé změny mají přímý přístup k celému týmu.

Workshop v Modulu 1 lze uspořádat během jediného setkání.

Typická slabina malých organizací je přetížení: lidé zastávají více rolí najednou a kapacita pro práci nad rámec běžných povinností je omezená. Metodika se v tomto prostředí nejlépe osvědčuje tehdy, když je jasně ohraničena na jeden konkrétní proces – žádná ambice digitalizovat vše najednou.

Výsledná řešení jsou v malých organizacích zpravidla jednodušší a levnější: sjednocení na jednu sdílenou platformu, zavedení sdíleného kalendáře nebo strukturovaného úložiště může přinést výraznou úlevu bez nutnosti pořizovat specializovaný software.

Střední organizace (15–50 lidí)

Ve středních organizacích přibývá složitost. Mapování procesů v Modulu 2 trvá déle, protože do jednoho procesu je zapojeno více lidí s různými rolemi. Implementace v Modulu 4 naráží na větší variabilitu: různé části organizace mohou mít různou míru digitální zdatnosti a různou ochotu ke změně a zároveň různé postavení v rámci hierarchie organizace.

Střední organizace proto potřebují věnovat výrazně více pozornosti komunikaci změny – vedení nestačí rozhodnout, je třeba vysvětlit celému týmu, co se mění a proč. Osvědčeným přístupem je zapojit do pilotu v Modulu 4 nejprve nejprizpůsobivější část týmu; s těmi odladit nedostatky; tím ostatním ukázat, že změna funguje; a teprve pak rozšiřovat.

Organizace s malým počtem nástrojů

Tyto organizace si dosud vystačovaly se základní sadou nástrojů – e-mailem, tabulkami, sdíleným diskem. Mají málo digitálních závislostí, takže zavedení nového nástroje je technicky jednodušší.

Jejich hlavní překážkou bývá nedostatek zkušeností s tím, jak digitální nástroje mohou práci změnit. Proces digitalizace proto u těchto organizací plní navíc roli rozšíření obzorů: nestačí pojmenovat problém, je třeba si také představit, jak by mohlo vypadat řešení, které dnes neznají.

Organizace s mnoha nepropojenými nástroji

Tyto organizace naopak používají velké množství různých (často duplicitních) nástrojů, které spolu nekomunikují. Informace existují na více místech, nikdo přesně neví, která verze je aktuální, a část týmu si vytvořila vlastní obcházecí postupy.

U těchto organizací digitalizace neznamena pořízení dalšího nástroje – znamená nejprve úklid. Modul 2 u nich odhalí, kde se informace ztrácejí nebo duplikují, a Modul 3 se pak zaměří na sjednocení na méně nástrojů s jasněji definovanými rolemi. Tato cesta bývá obtížnější na prosazení, protože znamená zrušení nástrojů, na které jsou lidé zvyklí – ale výsledek je trvalejší.

Kapitola 5: Příklady z praxe

Následující případové studie jsou zkrácenými záznamy zkušeností čtyř organizací, které metodiku využily. Každá z nich přišla s jiným problémem, jiným výchozím stavem a jiným výsledkem – čímž chceme ilustrovat širší situaci, ve kterých metodika funguje.

Blízký soused: Lepší využití nástrojů, které organizace už měla

Blízký soused se věnuje rodinám s dětmi ze sociálně znevýhodněného prostředí. Tým tvoří dvanáct zaměstnanců, z nichž většina pracuje na zkrácené úvazky. Organizace vstoupila do procesu s jasnou hypotézou: potřebují nový nástroj pro komunikaci.

Workshop v prvním modulu tuto hypotézu vyvrátil. Ukázalo se, že organizace příslušné nástroje již měla (v rámci předplaceného Microsoft 365) ale nepoužívala je jednotně a neměla jasně rozdělené role. Jak to popsala fundraisingová manažerka: *„Naše hypotéza byla nový nástroj, ale po analýze jsme si uvědomili, že nástroje máme, ale potřebujeme je líp využívat.“*

Digitalizace proto nespočívala v pořízení nového softwaru, ale ve sjednocení přístupu ke stávající platformě: OneDrive v rámci MS365 jako sdílené úložiště, Teams pro interní komunikaci, sdílený kalendář pro evidenci absencí a porad. Klíčem k úspěchu bylo individuální zaškolení každého člena týmu – vedení pochopilo, že plošné školení nestačí, a věnovalo každému člověku čas zvlášť.

Organizace pokračuje v digitalizaci dalších oblastí svépomocí. *„Vyplatí se vyhradit si čas, zamyslet se nad tím a rozepsat si to, protože na spoustu věcí pak přijdete sami,“* shrnula zkušenost jedna z členek organizace.

Středisko sociální prevence Olomouc: Digitalizace jako společný projekt celé organizace

Středisko sociální prevence Olomouc je příspěvková organizace kraje se šesti pobočkami a padesáti zaměstnanci. Problém, který identifikovaly dvě zástupkyně středního managementu jako výchozí bod, byl na první pohled administrativní: papírové a vícestupňové schvalovací procesy pro cestovní náhrady a žádanky.

Podrobná diagnóza ale ukázala hlubší problém. Detailní mapování procesů, do kterého bylo prostřednictvím osmi workshopů zapojeno všech padesát zaměstnanců, odhalilo, že za neefektivitou schvalování stojí hluboce zakořeněná kontrolní kultura. Problém nebyl v nástroji, ale v nastavení organizace.

Toto poznání změnilo charakter celého procesu. Výsledkem nebyla pouze implementace digitálních modulů do mzdového systému, ale také vznik interního inovačního týmu, který bude změny průběžně řídit. *„Kurz byl velká vzpruha... bez něj by se to určitě nezačalo a najednou jsme tu cestu inovací otevřeli společně,“* shrnula to jedna z nositelek změny.

Tato případová studie ilustruje, že metodika se nevyhýbá obtížnějším organizačním otázkám – naopak, poctivé mapování procesů k nim zákonitě vede.

Locika: Digitalizace jako impuls pro efektivitu a rozvoj

Centrum Locika je organizace, která pomáhá dětem a jejich rodinám žít život bez násilí. Tým v současné době tvoří přibližně 30 stálých zaměstnanců. Do procesu digitalizace vstoupili s jasným záměrem: snížit podíl manuální práce a uvolnit kapacitu pracovníků pro přímou práci s klienty.

Technická část procesu zahrnovala nasazení několika klíčových nástrojů: FreeLo pro projektové řízení, Smart Emailing pro správu dárců a speciální řešení v Excelu pro finanční reporting, které nahradilo ruční přepisování dat z účetního softwaru. Ačkoliv má Locika převážně mladý kolektiv, který je z digitálních nástrojů nadšený, i zde byla digitalizace vnímána především jako systematická změna postojů a priorit.

Klíčovým faktorem úspěchu byla kombinace technických a lidských kroků. U seniornějších kolegyň vedení neprosazovalo technologie silou, ale zdůrazňovalo konkrétní hmatatelné přínosy, jako je méně papírů, méně dotazů a snazší dohledání informací. Tento přístup k firemní kultuře vedl k tomu, že se digitalizace stala přirozenou součástí rozvoje organizace. Finanční manažerka Helena Kubatová tento posun popsala slovy: „Nyní již i zaměstnanci sami tlačí na to, že nechtějí dělat všechno ručně a že chtějí technologie využívat.“

Vedení Lociky navíc digitalizaci ukotvilo strategicky. Procesy nejsou vnímány jako „bokovka“, ale jako priorita, která má své místo v rozpočtu. Zkušenost z Lociky ukazuje, že když se technologie správně propojí s potřebami lidí, vede to k zásadním dopadům – například k nárůstu počtu pravidelných drobných dárců o 200 %. I u této organizace se potvrdilo, že změna firemní kultury a jasná vize vedení jsou pro úspěšnou transformaci stejně důležité jako samotné nástroje.

MS PAKT: Digitalizace jako změna kultury

MS PAKT (Moravskoslezský pakt zaměstnanosti) je organizace, která od roku 2011 usiluje o změnu situace na trhu práce v Moravskoslezském kraji. V roce 2025 tvoří jejich tým 37 lidí. Do procesu digitalizace vstoupili s cílem lépe využít potenciál nástrojů Microsoft 365, které sice již všichni využívali, ale kde tok informací a sdílení dokumentů nepodporoval efektivitu práce.

Technická část procesu u MS PAKT spočívala v systémovém uchopení IT vzdělávání. Organizace se rozhodla vytvořit vzdělávací SharePoint, který slouží jako centrální místo pro osnovy a skripty pro nové i stávající zaměstnance. Nejsilnější výzvou však nebyla samotná technologie, ale rozdíly v digitálních dovednostech a postojích napříč týmem. Anton Husovský z MS PAKT to popsal slovy: „Někteří kolegové nové nástroje vítali, jiní k nim přistupovali s obavami. Bylo zřejmé, že bez systematického přístupu se tyto rozdíly budou dál prohlubovat.“

Klíčovým faktorem, který proces u MS PAKT podpořil, byla přímá podpora vedení. Jak uvádí Anton Husovský: „Když se jako tým shodneme, že něco je problém a brzdí nás to, tak ten nadřízený proti tomu neoponuje, ale naopak nás v tom podpoří.“ Tato podpora umožnila týmu získat čas pro práci v kurzu a zajistila, že nové postupy nebyly blokovány.

Tímto způsobem se MS PAKT začal posouvat k vizi, kde digitalizace není jednorázový projekt, ale dlouhodobý způsob práce a proces vnitřní proměny. V organizaci se podařilo nastavit proces sběru potřeb a plánování vzdělávání, díky čemuž mají zaměstnanci jednotné místo pro rozvoj svých dovedností.

MS PAKT si v průběhu procesu vytvořil také vstupní dotazník na IT gramotnost, díky kterému může sledovat výchozí stav, měřit pokrok a zaměřit vzdělávání tam, kde má největší smysl. Zkušenost této organizace ukazuje, že v prostředí s různou úrovní digitálních kompetencí je systematický přístup a sjednocení znalostí napříč týmem stejně důležité jako samotné technické řešení.

Kapitola 6: Po skončení procesu

Dokončení čtyř modulů není konec digitalizace, pouze jejího prvního cyklu. Organizace má v tuto chvíli fungující řešení jednoho konkrétního problému a kompetence, které může znovu použít.

Digitalizace se vždy děje krok za krokem

Pokusy o plošnou digitalizaci všeho najednou zpravidla skončí tím, že se nezdigitalizuje nic. Metodika je záměrně navržena tak, aby se organizace soustředila vždy na jeden proces, ověřila, že změna funguje – a teprve pak pokračovala dál. Po úspěšném prvním cyklu je přirozené se ptát: co je dalším palčivým problémem? Čtyři moduly lze spustit znovu.

Kdo bude digitalizaci řídit dál

Aby se dílčí kroky postupně skládaly do funkčního celku, potřebuje organizace člověka, který má digitální zázemí soustavně v péči. Nejde o IT specialistu v technickém slova smyslu, ale o člověka zodpovědného za procesní a lidskou stránku: za sledování toho, co nástroje umí a neumí, kde vznikají problémy, jak se mění potřeby týmu.

V malých organizacích tuto roli zpravidla přebírá jeden z nositelů změny z procesu digitalizace jako součást své stávající role. Ve středních a větších organizacích má smysl tuto odpovědnost formalizovat a přiřadit jí odpovídající kapacitu. Vodítkem pro vytvoření takové role může být tabulka č. 2 s kompetenčním profilem průvodce či průvodkyně.

Bez tohoto člověka digitální zázemí postupně zastarává, nové nástroje se zavádějí bez koordinace a organizace se po čase ocitne zpátky tam, kde začínala.

Co dál s touto metodikou

Metodika je navržena tak, aby ji organizace mohla po prvním průchodu používat svépomocí. Kompetence, které nositelé změny během procesu získali

(pojmenovávání problémů, mapování procesů, tvorba zadání, řízení adopce) jsou přenositelné na jakýkoliv další digitalizační záměr.