

Implementační Toolbook

aneb praktický implementační „nástrojníček“ projektu KaPoDaV



Obsah

Stručně o co jde.....	2
Co je to ta „implementace“?	3
Proč bychom vlastně měli u nás ve škole něco implementovat?.....	4
Co mám udělat jako první?.....	5
A co mám dělat teď dál?	8
Proč já? Proč zrovna já? Nebo KDO jako?	10
Jak mám pro svoji věc získat kolegyně a kolegy? Případně ostatní zainteresované?	12
Co dále je důležité?	15
JAK na rizika?	18
Hele, docela mi to jde. Jaké další nástroje bychom případně mohli použít?	20
Hotovo.... Byli jsme dobří, že jo?	22
Kde se mohu inspirovat dále? Zdroje?	23
Příloha – Logický rámec.....	25



Stručně o co jde...

V závěrečné fázi projektu KaPoDaV se zrodil tento dokument, který vznikl na základě jedné velmi jednoduché otázky – „Co teď dál?“ V projektu (a nejen ve skvělém KaPoDaVu, ale i v ostatních projektech) byla představena řada užitečných produktů, metod, postupů, které byly vytvořeny, sdíleny, odpilotovány, supervizovány, diseminovány, apod. Ale co dál? Jak vlastně využít v praxi to dobré, co bylo vytvořeno? Jak s tím pracovat? Jak se k tomu vlastně postavit? **JAK TO TEĎ IMPLEMENTOVAT?**

Po krátké diskuzi jsme tento dokument nazvali „**IMPLEMENTAČNÍ TOOLBOOK**“, a to především proto, že nikdo moc neví, co si pod pojmem „toolbook“ má představit. Ideálně by měl obsahovat praktické nástroje. A obdobné je to i s pojmem „Implementace“ – také není lehké jednoduše vysvětlit, co tím básník myslí... Spojení těchto dvou slov se tedy jeví jako zcela ideální...

Měla by to být inspirace či pomůcka k **podpoře implementace** vytvořených nástrojů, výstupů projektu, získaného know-how či postupů dobré praxe **do vlastní činnosti podpořených organizací**. Cílem nebylo připravit „učebnici“ implementace, spíše identifikovat a stručně charakterizovat **inspirační sadu osvědčených postupů, metod a technik**, které mohou pomoci maximalizovat užitek pro uživatele v souvislosti s tím, že věnovali svůj čas účasti na aktivitách projektu, ze kterého „něco zajímavého vypadlo“. Jak s tím ale naložit?

Ne vždy je snadné (a mnohdy ani možné) prostě vzít to dobré a začít to používat. Existují různé bariéry – nedostatečná motivace, rezistence kolegů či celé instituce ke změnám, vlastní pochybnosti – jestli to zvládnou, nejistota – jestli je změna dostatečně přínosná apod.

Cílem je poskytnout především školám (ale i jiným zapojeným institucím) možné zdroje inspirace, **jak co nejlépe využít** toho, co bylo (např. v projektu) vytvořeno nebo doporučeno k realizaci. Ale aby to mělo smysl, nestačí to vytvořit, musí se to použít...

Pojďme tedy na to...



Co je to ta „implementace“?

„**Implementace** je proces uskutečňování teoreticky stanovené myšlenky nebo projektu za účelem jejího dalšího použití. **Implementaci** předchází analýza zadání, plánování postupu a očekávaných výsledků. Nesoulad mezi předpokladem a skutečností může být způsoben chybou **implementace** nebo chybou samotné metody.“

Zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Implementace>

Kdo beze zbytku pochopil výše uvedenou definici a je schopen ji v praxi aplikovat, ten nemusí číst následující kapitoly a získá tím pádem několik (desítek) hodin volného času, který lze efektivně využít k něčemu pořádnému (např. ke studiu dokumentu Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+). Komu výše uvedená definice tak úplně jasná není, případně komu stále hlodá mezi spánky brouček pochybností, který šeptá „stejně to nebudeš umět použít...“, tomu by následující stránky mohly alespoň v něčem pomoci.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MS
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Jihomoravský kraj

Proč bychom vlastně měli u nás ve škole něco implementovat?

Protože napsaných metodik, příruček či nově vytvořených produktů jsou v lepším případě plné sběrný vykupující starý papír, v horším případě končí v kontejneru na komunální odpad (včetně plastového hřbetu a vazby), případně zabírají místo ve skladu, knihovně, na pracovním stole v sektoru B3 apod.



To, co je vytvořeno, má hodnotu až tehdy, kdy je to použito!!!



A k tomuto právě slouží implementace – uvedení do praxe. Abyste se do něčeho takového pustili, musí **existovat potřeba „něco změnit“** (pokud potřeba neexistuje, obvykle stačí i to, pokud budete cítit, že by existovat mohla 😊). Prostě musí existovat nějaký (nejlépe silný) vnitřní motiv, případně vnější motivace daná legislativními požadavky, požadavky zřizovatele, ultimáty zaměstnanců, rodičů apod.

PROČ?

Vždy na prvním místě **hledejte, najděte a nejlépe nahlas nebo písemně zformulujte důvod, PROČ** se do implementace pouštět. Co nám to přinese? Co to přinese učitelům? Co žákům? Co vedení instituce? Co to přinese mně osobně (pozor, i toto je klíčové si říct, protože mne to zcela jistě bude něco i stát)? A je potřeba být k sobě – alespoň vnitřně – poctivý, upřímný a korektní. I když je odpověď často zřejmá, je dobré se alespoň ve sporných případech krátce nad otázkou PROČ zamyslet.

Pokud nenajdete jediný důvod (ani vnitřní, ani vnější), PROČ by se měla daná věc – metodika, produkt, technologie, apod. – implementovat, tak hurá – máte hotovo! Nic neimplementujte, není důvod...



Co mám udělat jako první?

Pokud máme **PROČ?** vyřešeno, se do implementace pouštíme, je vlastně půl práce hotovo... Zbývá dořešit pár jednoduchých problémů – tím, že si odpovíme na triviální otázky:

CO?
KDY?
ZA KOLIK?
KDO?
JAK?

Jak tedy postupovat? Asi nejpřirozenější je začít od toho, **CO** se bude zavádět – implementovat. Na začátku je třeba stanovit a formulovat cíle – tj. k jaké změně dojde a co očekáváme za přínosy. Dále je dobré se podívat na to, **KDY** se budou definované kroky realizovat, sestavit časový plán – harmonogram. Následně je dobré podívat se na to, **ZA KOLIK**, tj. jaké budou náklady implementace, jaké finanční prostředky si akce vyžádá v průběhu implementace a jaké budou dále případné průběžné či návazné náklady. CO, KDY, ZA KOLIK – to jsou základní otázky, se kterými se setkáme de facto ve všech případech (project management souhrnně označuje věcné, časové a finanční hledisko za tzv. **trojimperativ projektu**). Následně dle typu zaváděné změny je dobré se relevantně věnovat otázkám **KDO** – tedy personální zajištění implementace, kapacity, zodpovědnosti apod., ale také je klíčové vědět, KDO budou tzv. beneficianti – komu bude produkt, služba, metodika sloužit, kdo bude z implementace profitovat. Nejkomplexnější otázkou obvykle bývá **JAK** – definuje způsob a podmínky provedení, definuje návaznosti, řeší případná rizika včetně způsobu, jak je eliminovat nebo alespoň zmírnit na akceptovatelnou úroveň.

Pojďme tedy na to! A začneme od:

CO?

Stanovení cílů a jejich formulace

Cílem se rozumí identifikovatelná (měřitelná, zjistitelná, kvantifikovatelná) **změna stavu**, přičemž porovnáváme stav před zahájením přípravy a realizace projektu a stav po jeho dokončení. Změna se může týkat postavení cílové skupiny nebo přínosů pro beneficienty projektu, kvalitativní/kvantitativní změny infrastruktury/majetku, do které bylo investováno apod. Důležité je **nezaměňovat prostředky k dosažení cíle se samotným cílem**. Tak třeba při dalším vzdělávání pedagogických pracovníků není cílem „proškolit učitele“, ale např. „zvýšit povědomí o daném tématu“, případně „zdokonalit účastníky v používání metody XY“. Míra *kvality* cíle také záleží na zvoleném prostředku – asi nikdo se nestane erudovaným expertem na e-learningové aplikace po absolvování jednodenního školení. Ale je reálné očekávat, že na základě jednodenního proškolení se účastník bude orientovat v základních pojmech e-learningu, bude se orientovat v prostředí a zvládat základní ovládací prvky vybrané e-learningové aplikace.

Veškeré aktivity (případně jejich výstupy) vedoucí k této změně jsou prostředky a nástroje k dosažení cíle.

Cíl má být jasný, stručný a výstižný. Nejčastěji se používá zavedená metoda SMART (smart = chytrý, elegantní). Správně formulovaný cíl by tedy měl zároveň splňovat všechna následující kritéria:

S: specifický, konkrétní

M: měřitelný

A: akceptovatelný, dosažitelný (angl. achievable)

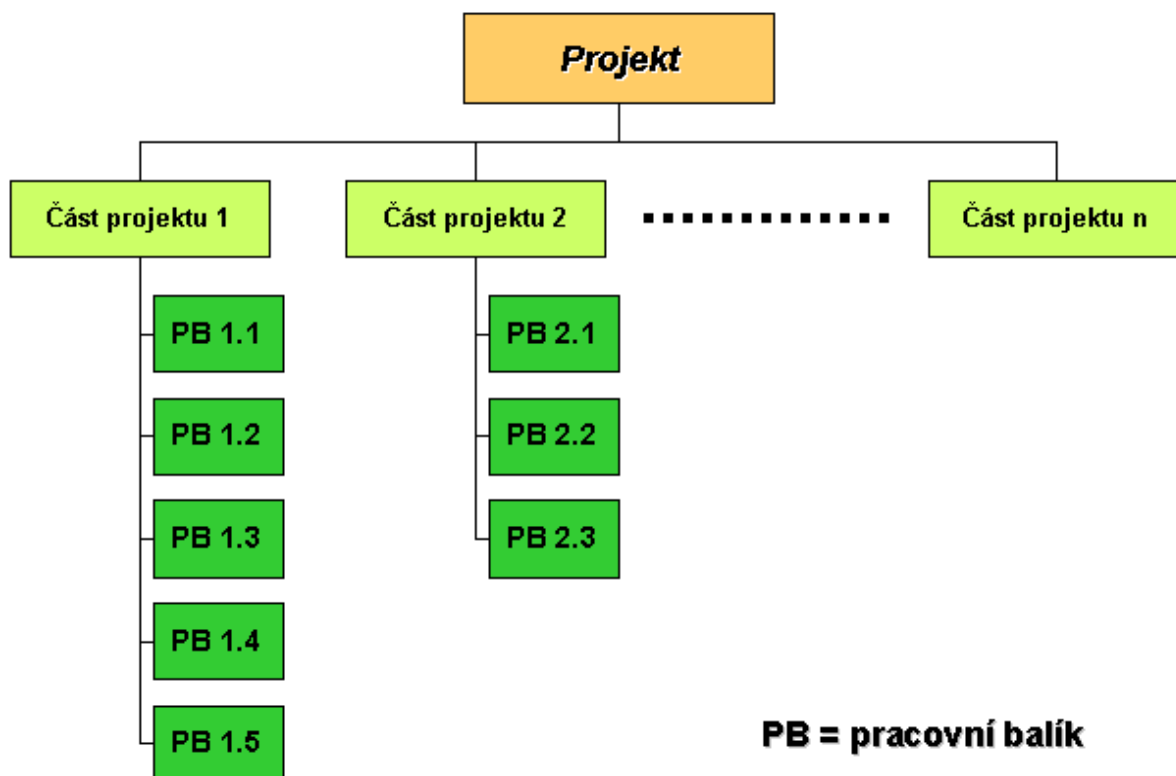
R: reálný, relevantní

T: termínovaný, správně načasovaný (angl. timed)



Je cíl stanoven konkrétně? Není příliš obecný? Lze jeho splnění ověřit, změřit či jinak kvantifikovat? Je cíl dosažitelný? Je reálné jej naplnit danými prostředky? A je možné toho dosáhnout v čase, který máme k dispozici, případně v požadovaném čase? Pokud pro formulaci cílů využijete princip SMART, cíl bude s vyšší pravděpodobností zformulován tak, že bude splnitelný v daném čase a podmínkách.

Po stanovení cílů je dobré přiměřeně podrobně stanovit a definovat jednotlivé dílčí kroky – dílčí aktivity nebo jejich skupiny (etapy). K tomu lze využít několika jednoduchých praktických pomůcek, např. **WBS – Work Breakdown Structure** (používá se jako jeden ze základních nástrojů project managementu). „Naporcování“ na dílčí činnosti nebo etapy je dobré provést za účelem vysvětlení postupu kolegům, týmu, případně všem, koho se bude zavádění do praxe (tedy implementace) týkat. Důležité je zahrnout všechny relevantní kroky, činnosti, případně jejich rozdělení do etap (příprava, realizace, ukončení/vyhodnocení). Pro jednotlivé dílčí aktivity se také lépe a přesněji odhadují a stanovují délky jejich trvání a potřebné náklady.



A co mám dělat teď dál?

Po vyřešení odpovědi na otázku CO, bude dobré věnovat se úvahám nad otázkou:

KDYŽ

Harmonogram

Časový plán (harmonogram) implementace nebo realizace projektu se skládá z jednotlivých fází, které jsou (mohou být) zakončeny tzv. milníky – předem stanovenými výstupy nebo předem stanoveným stavem implementace. Každý projekt se obecně skládá z nejméně 3 fází:

1. **Úvodní (přípravné)**, ve které je sestaven tým, jsou přiděleny role jednotlivým aktérům, probíhají přípravné a podpůrné práce, nastavuje se také např. systém monitorování a hodnocení a další podpůrné kroky před realizací klíčových aktivit.
2. **Realizační**, kdy dochází k postupnému uskutečňování naplánovaných aktivit, které jsou průběžně monitorovány a hodnoceny. Vlastní realizační fáze může být dále rozdělena do několika dílčích fází/etap.
3. **Závěrečné**, kdy jsou dokončovány aktivity, probíhá jejich závěrečné vyhodnocení, shrnutí, řeší se, co bude dál. Tato fáze může plynule přejít do provozní fáze, kdy se implementovaná změna stává běžnou součástí procesů v organizaci, stává se její pevnou nebo dočasnou součástí.

Harmonogram (časový plán) průběhu aktivit můžeme zaznamenat do schematického diagramu, který může mít například podobu mřížky (tabulky). Je tak možné přehledněji plánovat jednotlivé návaznosti aktivit, případné souběhy jednotlivých aktivit, přehledně sledovat začátky a konce jednotlivých etap apod.

	Přípravná fáze			Realizační fáze			Závěrečná fáze	
Aktivita / měsíc	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc		n. měsíc
Aktivita 1.1	X	X						
Aktivita 1.2		X	X					
Aktivita 1.3			X	X				
Aktivita 2.1				X	X	X	X	

ZA KOLIK ?

.....								
Závěrečné vyhodnocení							X	x

Nemusí se nutně jednat o složitý položkový rozpočet o rozsahu několika stran, ale je nutné si uvědomit, že každá sranda něco stojí. I kdyby to nebyly přímo peníze, které je nutné fyzicky vynaložit, něco stojí čas lidí, kteří se na implementaci podílejí (a kteří by se tedy mohli věnovat jiným pracovním aktivitám, případně by mohli užívat volna, regenerovat své duševní i fyzické síly, jež budou v pracovním či osobním životě potřebovat). **Je dobré se zamyslet jak nad náklady, tak také nad případným možným finančním vyjádřením přínosů.** To nebývá vždy úplně jednoduché – jak například finančně vyjádřit úsporu času, zvýšenou kvalitu výuky, snížení rizika úrazu nebo poškození zdraví, ale také třeba zvýšení účinnosti výuky, snížení negativních jevů ve třídách, zvýšení povědomí o budoucí možné vzdělávací dráze a kariéře apod. I obtížně kvantifikovatelné náklady a přínosy je možné nějak kvantifikovat – existují na to různé metodiky, např. tzv. **Cost-Benefit Analysis – CBA** (analýza nákladů a přínosů), která je schopna hodnotit i nepřímé a nefinanční náklady a přínosy. Nicméně základem je alespoň základní úvaha a srovnání, co implementace přinese (na jedné misce vah) a co bude stát (na misce druhé).

V případě, že by náklady převažovaly nad přínosy, existuje stále důvod, aby k implementaci došlo? Toto je zcela legitimní otázka, kterou je potřeba si připustit. A je třeba si také připustit, že případné zastavení implementace a předčasné ukončení projektu může být v určitých podmínkách to nejlepší rozhodnutí, které bude eliminovat možné škody a neúčelně vynaložené prostředky.

Není to žádná ostuda, zcela přirozeně se stává, že v projektech bylo vyvinuto řešení, které již po nějaké době není funkční, nebo již existuje efektivnější řešení, přičemž je samozřejmě

nutné respektovat případná pravidla povinné udržitelnosti u vybraných typů dotačních projektů či nákladů souvisejících s případnými sankcemi.

Proč já? Proč zrovna já? Nebo KDO jako?

KDO?

Ať už to budeme brát z kteréhokoliv konce, stejně vždy dojdeme k tomu, že pro úspěch implementace je klíčová osoba nositele změny. Říkejme jí **vůdce** (leader), **projektový manažer**, **ředitel**, **šéf**, **kapitán**, jak chcete.... Nic to nemění na faktu, že by měl (či měla) mít určité profesní a osobnostní charakteristiky, bez nichž to bude mít těžké.

V první řadě je to **motivace a osobní zainteresovanost** na úspěchu prováděné změny (implementace). Sebeschopnější projektový manažer bez dostatečné motivace nebude dlouhodobě podávat excelentní výkon. Výkon je totiž funkcí schopností a motivace. I na jazyky poměrně „natvrdlá“ osoba se při dostatečně silné motivaci dokáže naučit cizí jazyk, zvláště pak v případě, že nemá jinou možnost nebo je pozitivní motivace dostatečně silná. Je zcela zřejmé, že ten, kdo „táhne“ nějakou akci, musí být motivovaný a musí to na něm být vidět. Jen ten, kdo hoří, může dále zapalovat... Zdá se to až neuvěřitelné, jak významná část problémů či neúspěchů při implementaci je způsobena nedostatkem motivovanosti klíčových hráčů.

Dalším klíčovým faktorem je **profesní vybavenost manažera**. Musí být schopen organizovat, delegovat, řídit, vést, musí rozumět dané problematice (čím více, tím obvykle lépe). Ale jeho rolí není udělat vše potřebné po odborné stránce – jeho rolí je sestavit, udržet a řídit tým takových lidí, kteří jsou schopni cíle dosáhnout, mnohdy i za cenu, že jsou odborně vybaveni hůře než manažer a nemají dostatečné zkušenosti. Ale přiměřené delegování a efektivní rozdělení úkolů mezi členy týmu je základem úspěchu. **Zrádná je bažina vlastní profesní nepostradatelnosti a nenahraditelnosti...**

Na konec necháváme pár slov o **osobnostních rysech**. Dobrý manažer by měl disponovat dostatečnými „měkkými“ dovednostmi, aby byl schopen naslouchat a vnímat, analyzovat, vést, vyhodnocovat, rozhodovat, komunikovat, prezentovat, zkrátka aby byl schopen všeho podstatného, co je k implementaci potřeba. Řada věcí se naučit nedá, případně se k ní přichází letitou zkušeností, praxí, omyly a nezdary. Řada věcí se dá trénovat, zlepšovat, rozvíjet. Každopádně existují lidé, kteří to mají s vedením týmů těžké a navzdory svým nesporným odborným kvalitám nebudou nikdy dobrými vůdci.



Stejně tak je dobré si uvědomit, že ne všichni jsou schopni efektivně pracovat v týmu. Celá řada lidí podává při týmové práci nižší výkony, než jaké by podávali, kdyby dostali vhodně zadaný individuální úkol. Neschopnost určitých osob pracovat v týmu není nemoc, je to často jen vlastnost, kterou by měl dobrý manažer využít ve prospěch dosažení cíle.

Dále, pokud se bavíme o personálním zajištění implementace, je vhodné **tým systematicky řídit na základě alespoň základních principů a nástrojů**. Řídicí styl se liší od manažera k manažerovi, instituce od instituce. Liší se také institucionální kultura – někde jsou přístupy velmi formální a rigidní, jinde zcela neformální a volné, každopádně se ve všech případech osvědčuje, aby byly jasně stanovené odpovědnosti za realizaci jednotlivých aktivit (dosahování cílů, dílčích milníků apod.). **Za každý úkol by měla být odpovědná minimálně jedna osoba, maximálně však také jedna osoba**. Nechtě jsou definována pravidla součinnosti, užší i širší spolupráce, ale odpovědnost je nutné stanovit jednoznačně, jasně a individuálně.

Dále je nutné formálně nebo neformálně předem **definovat způsob komunikace, jednání, řešení problémů a sporů**. Jsou organizace, kde to běží přirozeně, pravidla jsou všeobecně známá, v jiných případech je vhodné nastavit pravidla speciálně pro daný případ zavádění změny či implementace projektu. A také je dobré přiměřeně předem vyřešit případné **zálohování a zastupitelnost jednotlivých členů týmu** pro případ nemoci, nenadálých událostí, nehod, nečekaných povýšení, výher jackpotů v loterii apod.



Jak mám pro svoji věc získat kolegyně a kolegy? Případně ostatní zainteresované?

Jak již bylo napsáno – jen ten kdo hoří, může dále zapalovat... A aby byl okolní troud dostatečně hořlavý, musí vědět a chápat, PROČ blafnout a hořet. Musí být jasné a zřejmé přínosy jak pro organizaci, tak ideálně i pro všechny zainteresované osoby. Obzvláště pro ty, kteří jsou klíčovými hráči pro úspěch implementace. Nicméně je dobré, aby dostatečně informováni byli i všichni ostatní. Různé osoby mají různé zájmy a to se týká jak osob uvnitř organizace, tak osob, které se pohybují ve vnějším prostředí – obě skupiny mohou chod organizace pozitivně i negativně ovlivnit. Základním přístupem pro adekvátní přístup k jednotlivým typům osob je tzv. **stakeholder analýza**. To je nicméně přístup-nástroj, který je nutné pro každou situaci individualizovat.

Klasifikace osob či institucí do jednotlivých skupin je pak dána hodnocením jejich „Zájmu“ a „Vlivu“, který jednotlivé subjekty či osoby v daném problému vykazují. Tzv. **Hráči** mají vysoký zájem i vliv na danou problematiku, jsou tak klíčovou skupinou pro úspěch aktivit v dané oblasti – jsou silně zainteresováni, působí aktivně a hrají klíčovou roli v otázkách úspěchu či neúspěchu. S těmi je tedy nutné pracovat velmi intenzivně, na jejich podpoře a výkonu často závisí úspěch implementace! Jsou to např. klíčoví zaměstnanci, dodavatelé služeb, ale třeba také často zástupci zřizovatele.

Dále se jedná o tzv. **Tvůrce prostředí** – obvykle jsou to osoby z vnějšího prostředí organizace – tito mají významný vliv na podmínky, ve kterých se subjekty pohybují, určují hlavní směry v oblasti vzdělávání, veřejné správy apod. Typicky sem lze zařadit zástupce zřizovatele, kontrolní autority či tvůrce pravidel, která platí v dané oblasti. Vliv je sice značný, ale zájem na úspěchu implementace těchto osob nemusí být vždy přímý nebo patrný, případně není přímo vyjádřen vůbec.

Skupina tzv. **Ovlivněných** jsou pak osoby či subjekty, které využívají benefitů podpory, jsou cílovou skupinou, případně mohou být ovlivněni prováděnou změnou i negativně. Jejich vliv na proces implementace je spíše okrajový, ale mohou významně využívat pozitivních efektů. Často sem lze zahrnout žáky a studenty, pedagogy, ostatní zaměstnance, rodiče atd. – záleží na konkrétním případě. Každopádně jejich vliv není nikterak silný, jejich zájem na úspěchu implementace však může být značný – jedná se často o cílové skupiny.

Poslední je skupina osob či subjektů, kterou lze charakterizovat jako **Dav**. Obvykle je reprezentovaná veřejností, v některých případech sem ale lze zařadit např. i rodiče, média, uchazeče o studium a další. Je to skupina osob, které samy o sobě mají minimální vliv na implementaci a nemají ani primární zájem na jejím postupu. Nicméně je možné, že z této skupiny se budou rekrutovat osoby s možným vlivem i zájmem, které se mohou stát cílovou skupinou – Ovlivněnými. Mohou se zde nalézat i budoucí Tvůrci prostředí či Hráči.

Matice Vliv x Zájem (Power-Interest Grid)

Zájem	Vliv		
	STAKEHOLDERS	Ovlivnění	Hráči
		průběžně informovat	- intenzivně spolupracovat, - komunikovat, efektivně řídit, - průběžně budovat a udržovat vztah
	UNAFFECTED	Dav	Tvůrci prostředí
		- monitorovat, - s minimálním úsilím přiměřeně informovat	- udržovat spokojené, - průběžně komunikovat, - případně směřovat změny žádoucím směrem (lobbying)
		BYSTANDERS	ACTORS

Tabulka obsahuje základní možný přístup k jednotlivým skupinám. Klasifikace do jednotlivých kategorií je dobrá pro optimalizaci přístupu k jednotlivým skupinám a k pochopení různých potřeb, zájmů a vlivů jednotlivých osob. Vyplatí se popřemýšlet nad motivací všech osob, které se ve vnitřním i vnějším prostředí pohybují, a adekvátně pak věnovat potřebné úsilí k dosažení cíle.

Je také důležité si uvědomit, že jednotlivé skupiny a jejich aktuální **zájem a vliv není po celou dobu konstantní**. Osoby či instituce mohou svoje postavení (mnohdy i velmi významně) změnit – z Ovlivněných se mohou stát Hráči, případně i Tvůrci prostředí a naopak. Je klíčové s určitou dynamikou počítat a průběžně vyhodnocovat zájem a vliv osob a institucí, se kterými při implementaci přicházíte do styku.



Co dále je důležité?

JAK?

Velmi komplexní a velmi důležité je odpovědět na otázku, JAK má implementace proběhnout. Jakým způsobem, jakou cestou se vydat? Co udělat nejdříve? Co je nejdůležitější a co méně podstatné? Jaké jsou podmínky realizace, instituce, jaká jsou případná rizika?

Při dodržení rozumného rozsahu tohoto dokumentu není možné pojednat odpovědi vyčerpávajícím způsobem, pokusíme se tedy vybraná témata podchytit a pracovat s nimi. Nelze říct, že jsou to univerzálně ta nejdůležitější témata. Důležitost je hodně subjektivní pojem a také se odvíjí od konkrétního typu řešeného problému, od konkrétního prostředí instituce, od konkrétního stylu řízení manažera, jeho zkušeností, kondice, podmínek, disponibilních prostředků, času apod.

Komunikace

Komunikace by měla být maximálně otevřená, pravidelná, ale také stručná, jasná, neobtěžující... Přílišné zahlcení plodí znechucení. Je důležité průběžně ověřovat, zdali stále hovoříme jazykem stejného kmene, zdali si rozumíme, chápeme, jsme ochotni se pochopit, vyjít si vstříc. Ten, kdo informaci vysílá a komunikuje ji, by se měl cítit zodpovědný (nebo minimálně spoluzodpovědný) za to, jak (a zda vůbec) bude informace přijata, správně dekodována, vyhodnocena a využita. Komunikace je vždy vícesměrná (i mlčení je komunikace, která nese určitou informaci, již je dle podmínek a kontextu nutné nějak interpretovat).

Vize, strategie, taktika

Pokud vedete nějakou organizaci, je dobré mít co nejpřesnější představu o tom, jak má její fungování vypadat, kam směřuje, zdali je tohoto směřování schopna a zda jsou k dispozici potřebné zdroje. Nikdo nemá absolutní jasno, ale na každém z nás je, aby vize, strategie a taktika byla co nejméně mlhavá. Není to samozřejmě jediný možný a jediný správný přístup. Jsou organizace, které jsou řízeny ad hoc, reagují na okamžité podněty okamžitou akcí. Takové organizace překvapivě mohou fungovat velmi dobře a úspěšně, otázkou je, zdali je to reálně očekávatelné u všech organizací a co vše musí být naplněno, aby se tento styl vedení dlouhodobě osvědčoval. Často je to pouze za cenu osobních obětí a mimořádného (mnohdy dlouhodobě neudržitelného) osobního nasazení vedení organizace nebo vybraných osob.

Obecně by organizace měla vycházet z nějaké dlouhodobé vize – **kým chceme být, co je pro nás důležité**, klíčové, profilující, strategické. Často je ve fázi formulace vize ještě důležitější formulovat, **kým být nechceme a co nechceme dělat**, připustit, co už je zkrátka mimo naši



chtěnou oblast možného budoucího vývoje. I toto *negativní* vymezení má svoji hodnotu a často jej lze i úspěšněji a jasněji komunikovat.

Způsob naplňování vize by měl mít jasnou **strategii**. Jedná se o definování způsobu, kterak k vizi směřovat, naplňovat ji, kterak se jí co nejlépe přiblížit. Strategie může být tedy definována i pro časově poměrně vzdálený horizont (mnohdy v řádu let).

Taktické a operativní přístupy jsou pak voleny pro dosažení krátkodobých cílů, dílčích cílů a kroků, které jsou v blízkém horizontu, lze lépe odhadnout zdroje, podmínky apod. Taktické, operativní a akční hledisko je o **každodenním, každotýdenním** či **každoměsíčním** přístupu a řízení.

Jak na další JAK?



Následující poznámky nelze brát jako snahu o systematický přístup, považujeme nicméně za důležité na tyto věci nezapomenout:

- **Řídit projekty znamená řídit lidi.** Sebelepší nástroje, tabulky, přehledy a reporty za vás tu hlavní práci neudělají, samy o sobě totiž neumí vůbec nic. Mohou být dobrým nástrojem, který vám pomůže, ale **bez lidí to prostě nejde a nepůjde** (ještě asi poměrně dlouho).
- **Slyšet, poslouchat, naslouchat není totéž...** Když se ta slova napíší vedle sebe, rozdíl jsou asi patrné... jen si toho buďme vědomi...
- Je klíčové chápat, že **nejen prací (natož pak implementací) živ jest člověk...** Rovnováha osobního a profesního života je křehká. Je sice pravda, že kdo nehoří, nemůže zapalovat, ale kdo hoří příliš rychle, ten shoří a už nepůjde zapálit. Pozor, souvisí to i s kapacitami pro realizaci projektu. Ne každý je tak hypermotivovaný superman jako vy a ne každý je ochoten práci obětovat přesčasy, dovolenou, rodinu, zdraví, život, vesmír a vůbec.
- **Budujte loajalitu** k instituci u všech lidí, kteří k ní patří. Podporujte hrdost na to, co děláte, co jste společně dokázali. Nemusíte být nutně jedna rodina a trávit spolu i dovolenou, nemusí to být pokrevní bratrství typu „jeden za všechny a všichni za jednoho“, ale vnímat **příslušnost k jednomu kmeni, k jednomu týmu** je důležité. Tato **loajalita nesmí být vynucená – musí pro ni existovat relevantní důvody**. Ty mohou být samozřejmě různé, mohou být i různě intenzivní, ale hledejme je (a nacházejme). A věřte, že **kdo pořádně hledá, vždy najde...** Ne sice nutně to, co hledal, ale něco užitečného jistě...

- Vytvořte prostředí **bezpečí**, ale zároveň očekávaného a očekávatelného **výkonu**. Stanovte **jasná pravidla**. Nikdo nechce dlouhodobě dělat práci za druhé, ale pomoc poskytnutá v pravý čas na správném místě dokáže výtečně motivovat obě strany.
- Nikdo není neomylný... Chyba se **stát** může, ale nesmí se **stávat**. Neobjevujme Ameriku, ale klišé typu „chybami se člověk učí“ nebo „nikdo není neomylný“ musí mít svůj konkrétní význam v prostředí instituce. Je rozdíl udělat chybu při hledání nového řešení a dělat chyby při rutinních činnostech z nedostatku sebedisciplíny, pozornosti nebo pečlivosti. Toto je třeba rozlišovat!
- **Lidé přicházejí a odcházejí...** Není to žádná tragédie, je to přirozené. Máte pocit, že jste konečně odladili ideální tým, teď je to ono, stálo to spoustu práce si je vychovat... A oni nevděčníci zčistajasna odcházejí za lepším, na mateřskou, do důchodu, na ministerstvo, meditovat do Indie... Berte to jako příležitost – ano, práce s budováním týmu nikdy nekončí, je to kontinuum, a čím dříve se s tím smíříte, tím lépe budete tým vést. **Vnímejte změny v týmu spíše jako příležitost než jako hrozbu**. Vrátí se vám to a možná se jednoho dne vrátí i bývalí členové vašeho týmu. A vrátí se třeba i rádi...



JAK na rizika?



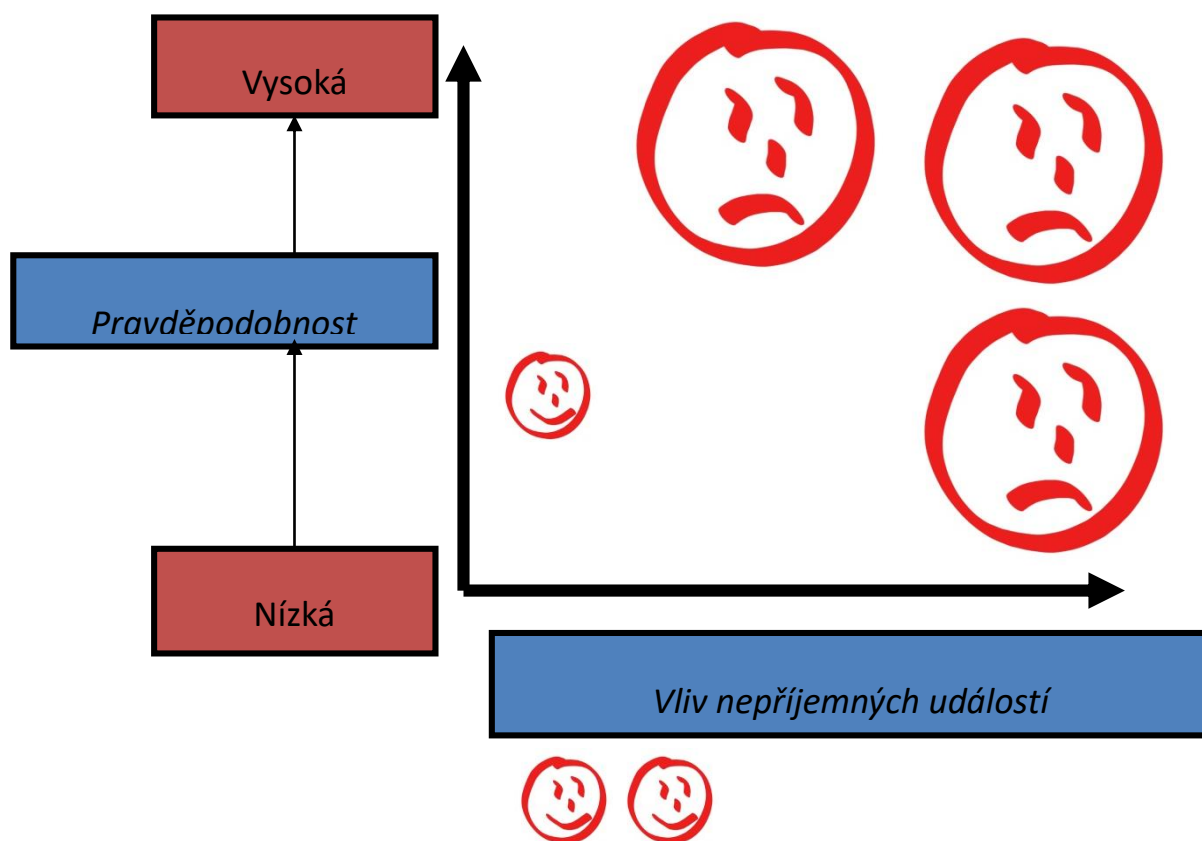
Rizika jsou přirozenou součástí každého projektu, každé implementace. A nezbývá než se s tím smířit. Vždy pracujeme s určitou mírou nejistoty, vždy pracujeme s určitými ohroženími, které mohou náš projekt komplikovat.

Možný postup při řešení rizik je následující:

Nejprve je nutné vůbec si **existenci rizik připustit**. Rizika jsou přítomna vždy – kdo je nenachází, ten pouze špatně hledá (nebo je chorobný optimista, a od těch co nejdál 😊).

Rizika **identifikujeme, formulujeme, popisujeme**. Co nepříjemného se nám může stát? Co nás může při implementaci ohrozit?

Následně se pokusme rizika **kvantifikovat**. Jak je dané riziko velké? Existují různé sofistikované přístupy ke kvantifikaci rizik, multikriteriální a vícefaktorové analýzy, ale prakticky velmi účinné je hodnotit rizika na základě dvou hlavních faktorů – **pravděpodobnosti a vlivu** (možného dopadu). Jak pravděpodobné je, že daná situace nastane? A když nastane, jak to ovlivní průběh implementace? Toto jsou jednoduché otázky, které si budeme klást. S hodnocení rizik nám může pomoci následující schéma:



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Jihomoravský kraj

Pokud máme rizika kvantifikována, hledejme způsoby, jak je **co nejúčinněji eliminovat**. Důležité je si uvědomit, že **každé eliminační opatření nás něco bude stát** (minimálně čas nutný na jeho provedení). Je tedy dobré se pokusit snižovat ten klíčový faktor, který je významný a zároveň porovnávat, zdali se eliminace rizika *vyplatí*. Aby zkrátka eliminační opatření nebylo nákladnější než případný dopad nastalé rizikové události. Tak jako rizika mají i eliminační opatření složku, která snižuje pravděpodobnost výskytu rizika, a složku, která snižuje jeho případný dopad. Soustředme se tedy na tu složku, která je významnější, případně na tu, která je nákladově efektivnější. U rizik, která mají minimální pravděpodobnost výskytu, není efektivní dále snižovat pravděpodobnost. Tu lze akceptovat a raději se soustředme na snižování možného dopadu. Ideální je samozřejmě eliminovat jak pravděpodobnost výskytu, tak možný dopad, což se může (ale nemusí) podařit.

S riziky pracujeme kontinuálně, rizikové faktory se nově objevují i v průběhu implementace, v čase se mění pravděpodobnost jejich výskytu i možné dopady.

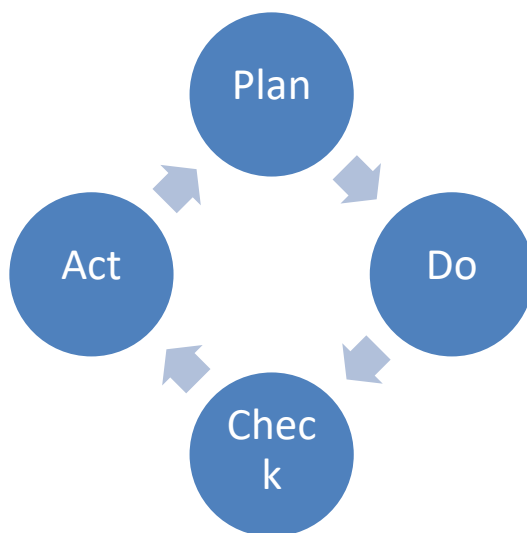
Pokud před zahájením implementace vyhodnotíte nějaké riziko jako **kritické**, tj. *celkem určitě se to stane*, a pokud to nastane, *dopad na implementaci bude fatální*, je **rozhodnutí se do implementace nepouštět možná tím nejlepším, jaké můžete udělat** (pokud tedy není možné rovnou něco změnit v nastavení podmínek projektu). Ale přesně tento bod je důvodem, proč se riziková analýza dělá. A **minimalizovat utopené náklady** může být mnohdy velmi cenná výhra...



Hele, docela mi to jde. Jaké další nástroje bychom případně mohli použít?

Použijte cokoliv, co se vám bude jevit jako smysluplné, cokoliv se osvědčilo ať již vám či někomu jinému, hledejte a nacházejte vhodné pomůcky, nástroje a přístupy. Ale věřte, že **v jednoduchosti je síla** a je celá řada teorií a pomůcek, jejichž zvládnutí si vyžádá mnoho energie a výsledek je srovnatelný s jednoduchými metodami či zásadami, které jsme zde diskutovali. Můžete definovat a využívat Teorii změny, můžete formulovat a definovat projektový cyklus dle PCM metodiky, může zavádět Balannced Scorecard, CAF, využívat Lean Canvas či implementovat některou z norem řízení jakosti (např. ISO 9001). Všechny tyto přístupy jsou při správném použití účinné, ale zvažte oprávněnost jejich využití, abyste se nedostali do situace „nepřiměřené obrany“. Využijte selský rozum (nejlépe ve vlastní hrsti), mluvejte s kolegy, staršími, mladšími, stejně starými, zkušenými, nezkušenými. A mluvejte hlavně sami se sebou, naslouchejte sami sobě. Správné postupy často znáte (jen o tom možná nevíte), sdílejte tedy zkušenosti co možná nejčastěji, kdykoliv je to jen možné. Ale toto jste asi číst nechtěli, že? 😊

Jednoduchým a účinným přístupem pro implementaci téměř čehokoliv je „**PDCA**“ přístup. Plan-Do Check-Act (PDCA) je obvykle využíván firmami jako kontinuální nástroj řízení kvality a jejího zlepšování. Naplánuj, proved', ověř, jednej jako jednotlivé kroky shrnují cyklické a zároveň kontinuální posloupnosti fáze přípravy a plánování, vlastní implementace, průběžného a následného ověření, zdali se podařilo naplnit cíle, a způsob připravené realizace a následné korekce (pokud je třeba), případně identifikace návazných kroků.



Za klíčovou lze považovat především cyklickou (a zároveň kontinuální) **nutnost průběžného monitoringu a pravidelného vyhodnocování**. Bez průběžného sledování postupu prací a bez pravidelného vyhodnocování lze jen těžko stanovit, jestli jsme úspěšní.

Základ je vlastně už ve způsobu formulace cílů – a zde je důležité také stanovit formu, způsob a frekvenci průběžného monitorování a pravidelného vyhodnocování průběžných údajů o implementaci.

Více o PDCA lze najít např. zde: <https://cs.wikipedia.org/wiki/PDCA>

No a pro ty z vás, kteří by rádi vyzkoušeli něco *složitějšího*, v příloze tohoto dokumentu naleznete stručný popis metodiky **Logického rámce**. Tento přístup se používá pro přípravu a implementaci projektů např. ve veřejných výdajových programech, ale lze jej aplikovat téměř na cokoli (včetně přípravy nedělního oběda). Logika vychází z faktu, že **Zdroje** využíváme pro realizaci **Aktivít**, které jsou ukončeny konkrétními **Výstupy**. Výstupy dále vedou k dosažení **Výsledku** (tedy změně stavu před spuštěním projektu) a Výsledky přispívají k širším **Dopadům**, které již mohou být za rámcem dané instituce, regionu apod.



Podrobnější informace a návod na sestavení matice logického rámce naleznete v příloze.

Hotovo.... Byli jsme dobří, že jo?

Samozřejmě, že jste byli (a pořád jste a věříme, že i budete) dobří 😊. Za vše hovoří už jen fakt, že jste dočetli až sem 😊.

Pochvalte se tak často a tak nahlas, jak je to jen možné. Nikdo to totiž neudělá tak dobře a s takovou chutí jako vy sami... Ale než se nám tu začne příliš šířit odér samochvály, popřemýšlejte o následujícím:

Průběžný monitoring a pravidelné hodnocení je důležité jak pro běžící, tak pro připravované projekty – je základem pro kontinuální zlepšování organizace, způsobu přípravy a implementace projektů.

Je lepší cíle nedosáhnout než jej nemít. Často i významné přiblížení se cíli je velký úspěch. A na něm je možné stavět. Ale kde není cíl, tam není správná cesta. Ano, je možné bezcílně bloudit, otázkou je, zdali to ale skutečně chcete.

Sebehodnocení, sebeevaluace – pojmy, které jsou často vnímány negativně, nicméně v sobě skrývají obrovský potenciál. Pokud jsou využívány přiměřeně, přinášejí očekávané výsledky, se kterými reálně pracujete. S minimálním úsilím lze získat zajímavou a hodnotnou zpětnou vazbu, je na vás, jak ji využijete. Inspiraci hledejte např. v [Příručce pro sebe-evaluaci MPSV](#) nebo v [Příručce pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání](#). Ať již budete využívat dotazníků, fokusních skupin, hodnotících pohovorů, **je důležité vědět, co se daří a co nikoliv, co je dobré fixovat, co změnit či zlepšit.**

Přenos zkušeností – instituce sama o sobě nemá paměť. Nemá ani zkušenosti. Zkušenosti nesou konkrétní lidé a tyto zkušenosti jsou mnohdy obtížně předatelné a sdílitelné. Pokuste se nicméně využít získaných zkušeností na maximum. Po dokončeném projektu věnujte pár (desítek) minut závěrečnému předání a zaznamenání zkušeností i jejich vyhodnocení. Pokuste se zaznamenat (zápisem, audio- nebo videonahrávkou) získané zkušenosti, aby bylo možné se k nim později vrátit. **Udělejte to hned po dokončení projektu – neodkládejte to.** Zkušenosti (zejména ty negativní) často mizejí rychleji než pára nad hrncem, takže zrealizujte záznam zkušeností v co nejkratším časovém odstupu (nejlépe ihned po dokončení implementace). Důležité je okamžitě zkušenosti sdílet a zaznamenat, jejich vyhodnocení je již možné provádět s časovým odstupem nebo *až na to bude chvílka* (víme dobře, že ta taky nemusí přijít nikdy 😊). **Vytvářejte Zkušenostníky** – záznamy o tom, co se osvědčilo a co nikoliv. Usnadní vám to přípravu dalších projektů a záměrů.

Kde se mohu inspirovat dále? Zdroje?

Google je mocný nástroj, vyhledá během zlomku sekundy tolik zdrojů, které nestihnete za celý život nastudovat. Takže vybírejte, např. zde:

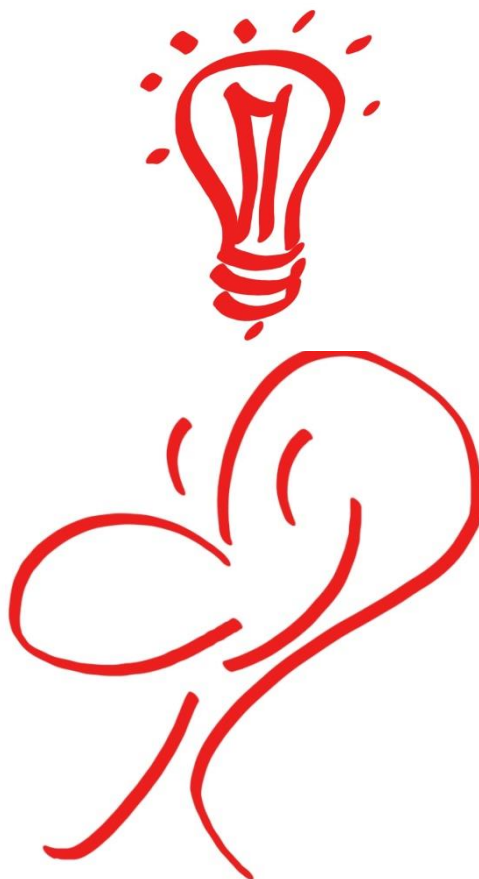
<https://managementmania.com/cs/>

<https://cs.wikipedia.org>

<https://www.esfcr.cz/file/8880/> – Příručka pro sebe-evaluaci MPSV

<https://docplayer.cz/1198710-Prirucka-pro-sebehodnoceni-poskytovatelů-odborneho-vzdelavani-stanislav-michka-a-kol.html> – Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání

A sdílejte vlastní zkušenosti s obdobnými institucemi, nabídněte svoje know-how, diskutujte o něm, vrátí se vám know-how od dalších kolegů, kteří řeší obdobné problémy (anebo také získáte how-not, což je mnohdy ještě cennější než příklady dobré praxe). Sdílejte dobrou praxi, ale sdílejte i špatnou praxi, co se neosvědčilo, myslte pozitivně i kriticky zároveň (přístup *Jekyll and Hyde*). Ale stejně se nakonec naučíte nejvíc sami od sebe 😊.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MS
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Jihomoravský kraj

Co říci závěrem?

Pokuste se udržet si v maximální možné míře **duševní i fyzické zdraví**, držíme vám palce a **přejeme mnoho štěstí**. Jsme si jisti, že jej u implementace čehokoliv budete potřebovat 😊.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Jihomoravský kraj

Příloha – Logický rámec

Následujících několik stran je věnováno popisu metodiky Logického rámce. Pokud vás metoda zaujme a shledáte ji jako užitečnou, lze si o ní samozřejmě z volně dostupných zdrojů získat podrobnější informace. Logický rámec popisuje vztahy mezi zdroji, aktivitami, výstupy, výsledky a dopady akce (projektu) a zároveň pro každou úroveň předepisuje jednotnou strukturu vymezení – formulace, kvantifikace, zdroj ověření, předpoklady a rizika. Toto shrnuje v tabulce tak, že je možné všechny podstatné skutečnosti o projektu a jeho realizaci shrnout na 1–2 stranách, což významně usnadňuje orientaci a komunikaci o projektu, případně jeho posouzení a kontrolu (vnitřní i vnější).

Nastavení **aktivit** (jednotlivých dílčích činností) musí vést k vytyčenému cíli. To znamená, že každá aktivita by měla mít svůj **výstup** a její realizace by měla být objektivně prokazatelná. Jednotlivé aktivity vedou k výstupům, výstupy by měly přispívat k naplnění **výsledku** (změně stavu) a výsledek přispívá k širším **dopadům**, které jdou často až za rámec projektu, případně za rámec přímých aktivit a sféry vlivu instituce. K takovému logickému plánování slouží nástroj, který byl vyvinut původně pro vojenské účely. Tento nástroj se natolik osvědčil, že v dnešní době se s úspěchem používá pro projektové řízení. Jeho využití je nejen při plánování, ale následně i při přehledné kontrole naplňování projektu při realizaci. Šipky naznačují logickou posloupnost a provázanost výsledného logického rámce – vyplnění však může probíhat v opačném sledu.

Matice logického rámce slouží primárně pro ověření tzv. vertikální a horizontální logiky, u projektů ve veřejné sféře je významným prostředkem komunikace uvnitř projektového týmu, kdy ve schematické a stručné podobě shrnuje základní logiku projektu. Jeho funkce je také konsolidační a kontrolní. Máme podchyceny všechny potřebné aktivity tak, aby bylo možné dosáhnout cíle? A opačně také – nejsou v projektu obsaženy aktivity, které k dosažení cíle nejsou nutné? Nejedná se o nadbytečné aktivity, které jen spotřebovávají zdroje?

Dále je matice logického rámce u projektů ve veřejné sféře často využívána pro posouzení vhodnosti navrhovaného způsobu řešení identifikovaného problému, případně jako nástroj pro posuzovatele/hodnotitele projektů, kteří formulují stanovisko ohledně získání finanční podpory z veřejných výdajových programů.



Logický rámec – projekt : (název)			
Realizátor projektu: (název)		Celkové náklady projektu (Kč)	Celkové přijatelné náklady (Kč)
Sloupec Intervenční logika	Sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec – Zdroje informací k ověření	Sloupec – Předpoklady /Rizika
<u>Hlavní cíl(e)</u> <i>Obecný globální cíl na kompletní řešení problematiky, který je v souladu s celkovými cíli investora (donátora – můžeme se silně inspirovat textem výzvy nebo OP)</i>	<i>Jelikož se jedná o globální cíl, zdroje ověření budou např. ČSÚ, míra nezaměstnanosti v ČR či regionu apod.</i>	Prokázání naplnění cíle neleží na tvůrci projektu, jelikož se jedná o globální cíl vytyčený investorem (donátorem)	X
<u>Účel projektu</u> <i>Jedná se o konkrétní specifický cíl projektu – zde již vyplňujeme jasný, stručný a měřitelný cíl, kterého chceme dosáhnout a za který odpovídáme (musí vést svým dílem k naplnění hlavního cíle)</i>	<i>Jedná se o konkrétní kvantitativní a kvalitativní ukazatele, kterými lze ověřit naplnění specifických cílů projektu</i>	Kde mohou být tyto informace získány, jaké jsou vedeny písemnosti, dokumenty, kde je možné splnění specifických cílů ověřit	<i>Je třeba uvést, jaká opatření do projektu zapracujeme, aby možná rizika externích vlivů, na které jsme přišli, neohrožily naplnění projektu</i>

<u>Výstupy projektu</u> <i>Jaké jsou konkrétní efekty, přínosy a zlepšení, ke kterým díky projektu dojdeme? K čemu se realizací projektu zavazujeme?</i>	<i>Jedná se o kvantifikaci výstupů projektu, např.:</i> <i>X osob zaměstnaných</i> <i>X osob proškolených</i> <i>X vytvořených metodik</i> <i>X funkčních integračních programů</i>	U každého výstupu projektu je třeba vést evidenci, fotodokumentaci, prezenční listinu apod. na doložení realizace	Je třeba uvést, jaká opatření do projektu zapracujeme, aby možná rizika, na která jsme přišli, neohrozila naplnění výstupů projektu
<u>Aktivity projektu</u> <i>Jedná se o konkrétní aktivity, které je třeba realizovat pro naplnění plánovaných výstupů projektu vedoucích ke specifickým cílům</i>	<u>Vstupy a zdroje projektu</u> <i>Lidské, materiální a finanční zdroje, se kterými je třeba počítat pro samotnou realizaci aktivit...</i>	X	<i>Jaké musí být předpoklady či jaké musejí být nastaveny podmínky, aby nedošlo k narušení plnění aktivit (a to jak riziky hrozícími uvnitř organizace = selhání týmu, nízký zájem cílové skupiny apod.; tak i rizika hrozící zvenčí = politická vůle, nesouhlas s aktivitami ze strany zúčastněných subjektů)</i>
			<u>Předběžné podmínky</u> <i>Nutné podmínky před zahájením projektu</i>

Logický rámec se skládá ze čtyř sloupců, kdy v každém z nich prokazujeme, zda stanovený cíl, účel, výstup či aktivita jsou realizovatelné či doložitelné. Řádky pak znázorňují různé úrovně projektu, a aby bylo možné postoupit o úroveň výš, vždy je nutné nižší úroveň naplnit, splnit a ošetřit možná rizika tak, aby neohrožovala samotné naplnění.

Očekávané výstupy a výsledky jsou definovány již v návrhu projektu a odvíjejí se od cílů, takže mají také charakter *SMART(E)*. Jejich dosažení je vlastně mírou úspěšnosti projektu, takže některé z výstupů-výsledků se stávají směrnými indikátory.

Aktivity projektu jsou pak dílčí činnosti, prostřednictvím jejichž realizace přispíváme k dosažení cílů projektu. Každá má své logické místo v harmonogramu projektu, svůj rozpočet, své aktéry, svůj systém monitorování a hodnocení. U tzv. měkkých projektů je aktivitou např. vzdělávací kurz, závěrečná konference, ale i přípravná nebo hodnotící schůzka lektorů, dále příprava manuálu, publikace apod.

Šipky tedy znázorňují logickou provázanost a posloupnost plnění projektu. Tedy směr, kdy pokud není naplněno předchozí políčko, nelze postoupit v realizaci dále. Zároveň nám tento logický rámec pomůže odhalit, zdali jsme neopomněli některé aktivity či výstupy a jsme skutečně schopni realizovat cíl projektu s plánovanými prostředky a aktivitami, a zda výstupy budou postačovat k naplnění cílů (vertikální a horizontální logika projektu).

Přejeme tedy úspěšnou implementaci bez ztráty kytičky 😊

