ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů

(*verze pro větší úřady*)

DAVID ŠPAČEK A KOL.

Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

Brno

2016

Metodika vznikla v rámci řešení projektu Technologické agentury ČR, programu Beta: TB040MMR008 - „Management znalostí v lokálním a regionálním rozvoji". Projekt je řešen týmem z Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v období 1. 9. 2015 – 31. 8. 2016. Projekt vychází z výzkumné potřeby Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Autoři:

Ing. David Špaček, Ph. D.
doc. Ing. Milan Jan Půček, Ph.D.
prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.
Ing. Filip Hrůza
Ing. Eduard Bakoš, Ph. D.
Ing. Mirka Wildmannová, Ph. D.

Recenzenti:

prof. PhDr. František Ochrana, DrSc.
doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.

OBSAH

1. ÚVOD - CÍL TÉTO METODIKY, JEJÍ STRUKTURA, KOMU JE URČENA 4

2. CO MŮŽE PŘINÉST SYSTEMATIČTĚJŠÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ? CO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ OBNÁŠÍ?..... 6

3. CHCETE ZLEPŠIT ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ VE VAŠEM ÚŘADU. JAKÉ KROKY BYSTE MĚLI PROVÉST? 17

4. JAKÝM BARIÉRÁM MŮŽE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ ČELIT?.....25

5. JAK ÚŘAD PRACUJE S ŘÍZENÍM ZNALOSTÍ? JAK MŮŽEME VYHODNOTIT SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V ÚŘADU? 29

6. S JAKÝMI VNITŘNÍMI ZNALOSTMI ÚŘAD DISPONUJE? JAK MOHOU ÚŘADY IDENTIFIKOVAT A ZACHYCOVAT SVÉ ZNALOSTI? 34

7. JAK MOHOU ÚŘADY SDÍLET A LÉPE VYUŽÍVAT SVÉ ZNALOSTI ? JAKÝM BARIÉRÁM MOHOU ČELIT? 39

8. PROČ A JAK SDÍLET ZNALOSTI ÚŘADU S JINÝMI (S EXTERNÍMI SUBJEKTY)?.....44

9. S JAKÝMI VNĚJŠÍMI ZDROJI ZNALOSTÍ MOHOU ÚŘADY PRACOVAT? JAKÉ ZDROJE ZNALOSTÍ MOHOU VYUŽÍT PRO ÚZEMNÍ ROZVOJ?.....48

10. JAK MOHOU ÚŘADY TVOŘIT NOVÉ ZNALOSTI?.....50

11. ZÁVĚR 51

12. SEZNAM PŘÍLOH.....52

13. POUŽITÁ LITERATURA 53

PŘÍLOHY.....55

1. ÚVOD - CÍL TÉTO METODIKY, JEJÍ STRUKTURA, KOMU JE URČENA

Výzkum ukázal, že řízení znalostí je tématem, které je v české veřejné správě často podceňované. Podle většiny respondentů dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na obce a kraje, není vytvoření dobrého systému řízení znalostí na úřadech mezi aktuálními prioritami. Řízení znalostí se neprovádí, protože je vnímáno jako zbytečná časová zátěž. Úřady jsou tak často s ohledem na využití znalostí řízeny nikoliv strategicky, ale operativně podle aktuální potřeby.

Mít správná data a správné informace a znalosti ve správném okamžiku na správném místě (např. pro rozhodování zastupitelstva či rady, řízení úřadu, realizaci investic, při zpracování žádosti o dotaci) může výrazně přispět ke zvýšení výkonu úřadu, kvality jeho činností, zvýšení spokojenosti občanů apod. Může také napomoci odstranit zbytečnou administrativní zátěž a přinést snížení požadavků na finanční zdroje apod. To je důvodem, proč je vhodné zabývat se ve veřejné správě problematikou řízení znalostí.

Řízení znalostí je tématem, které do české literatury veřejné správy dosud spíše neproniklo, přestože se o roli řízení znalostí ve veřejné správě a veřejném sektoru v zahraničí hojně diskutuje. Řešení projektu TAČR, jehož je metodika výstupem, ukázalo, že někteří pracovníci české samosprávy řízení znalostí považují za velmi akademické. Vinu na tom může mít i to, že název "řízení znalostí" sice vypadá jasně, jeho obsah však může být vnímán jako neurčitý, vágní. Vychází z anglického spojení "knowledge management", jehož jednoduché a jednoznačné přeložení je velmi obtížné.

Řízení znalostí existuje v každé organizaci, i v té vaší. K řízení znalostí dochází buď vědomě (víte, že pracujete s nástroji, které jsou spojované s řízením znalostí), nebo nevědomě (pracovníci vašeho úřadu sice o řízení znalostí neslyšeli, ale fakticky při své práci nástroje řízení znalostí uplatňují). V každém úřadu se pracuje s informacemi, se zkušenostmi pracovníků apod. V každém úřadu se přemýšlí o tom, které informace a dovednosti jeho pracovníci nemají a potřebují získat. Rozdíl je však v přístupu, jeho systematičnost apod. Je to podobné jako při využití nástrojů řízení kvality, např. CAFu – „kvalitu bychom řídili, ale to, že máme k dispozici konkrétní nástroj, nám cestu hledání našeho systému řízení kvalitu výrazně usnadňuje, zrychluje". Právě z tohoto důvodu vznikla i tato metodika.

Cílem této metodiky není vést akademické a teoretické diskuze o řízení znalostí, ale

- převést věci, které jsou se řízením znalostí obvykle spojovány, do srozumitelného jazyka, aby se s nimi dalo v praxi pracovat a úřady mohly snadno vyhodnotit svoje praktiky a zamyslet se nad možnými cestami změn,
- seznámit čtenáře s rolí, cíli a komponentami řízení znalostí, aby se zvýšilo povědomí o tom, co je spojováno s řízením znalostí,
- shrnout kroky, jak se mohou v úřadu nastavit procesy a nástroje řízení znalostí, aby se v něm pracovalo se znalostmi systematičtěji a znalosti se neztrácely,
- upozornit na možné bariéry a rizika, kterým zavádění řízení znalostí může čelit,

- poukázat na existující zdroje znalostí, které jsou v ČR dosud velmi roztříštěné, aby je mohly české samosprávy více využít.

V této metodice naleznete **doporučené postupy a nástroje, kterými se mohou úřady inspirovat**, nikoliv soubor dogmatických postupů, které musí za jakýchkoliv okolností nekriticky převzít. Metodika pomůže odpovědět na následující otázky:

- Jakým způsobem se v úřadu přistupuje k řízení znalostí, kterými úřad disponuje?
- Může se k řízení znalostí úřadu přistupovat lépe a systematičtěji? Co se pro to může udělat a jaké nástroje je k tomu možné využít?
- Jak a kde mohou být nalezeny nové externí znalosti? Jak se s nimi může v úřadu lépe pracovat?

  Jak můžeme tvořit nové znalosti a díky tomu inovovat?

Metodika má 4 hlavní tematické části:

1. Nejprve (v kapitole 2) shrnuje roli řízení znalostí.
2. Ve druhé části (v kapitole 3) metodika shrnuje doporučené kroky pro systematičtější zavádění řízení znalostí a (v kapitole 4) bariéry, kterým může řízení znalostí čelit.
3. V kapitole 5 metodika shrnuje, jak mohou být vyhodnoceny dosavadní praktiky řízení znalostí v úřadu.
4. V poslední části (v kapitolách 6 až 10) jsou pro další inspiraci úřadů uvedeny nástroje a procesy, se kterými je spojováno řízení znalostí – jak mohou být identifikovány a zachycovány vnitřní znalosti, jak může být zlepšeno sdílení znalostí uvnitř úřadu, proč mají být a jak mohou být znalosti sdíleny s externími subjekty, jak mohou úřady nové znalosti tvořit. V kapitole 9 jsou uvedeny zdroje znalostí pro území rozvoj v ČR.

Metodika je úvodem do témat, pro která by bylo potřebné vypracovat metodiky samostatné. Proto je text doplněn o příklady z praxe. Odkazy na ně jsou uvedeny přímo v textu, další odkazy jsou potom také v seznamu příloh.

Metodika je určena zastupitelům i úředníkům obcí a krajů. Přestože cílí především na čtenáře, kteří mohou být, nebo jsou přímo či nepřímo odpovědní za nastavení mechanismů řízení znalostí v úřadu, je určena i pro ty, s jejichž znalostmi mají organizace veřejné správy pracovat. **Dále je určena zástupcům ústředních úřadů**, které jsou odpovědné za koordinaci ve veřejné správě. Nastavení systému veřejné správy a koordinace v něm se vždy promítají do řízení znalostí uvnitř veřejné správy a jeho efektivnosti.

Metodika je výstupem řešení projektu TAČR „Management znalostí v regionální a lokálním rozvoji" (TB040MMR008). Vedle této metodiky vznikla ještě **metodika pro zapojování externích subjektů**, na kterou je v této metodice někdy odkazováno, protože díky spolupráci s externími subjekty mohou vznikat znalosti nové atp.

2. CO MŮŽE PŘINÉST SYSTEMATIČTĚJŠÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ? CO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ OBNÁŠÍ?

2.1 CO VÁM MŮŽE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ PŘINÉST?

Zavádění řízení znalostí se snaží zhodnotit a nastavit fungování úřadu tak, aby se v ní systematičtěji pracovalo s informacemi, zkušenostmi a kompetencemi, které jsou potřebné k plnění jejích funkcí. Řízení znalostí nelze chápat odděleně od ostatních systémů řízení obecního či krajského úřadu. Mělo by být jeho neoddělitelnou součástí.

Řízení znalostí vždy staví na praktikách, které již existují v úřadu. Snaží se je revidovat a zlepšit. Některé definice řízení znalostí přímo říkají, že nejde o uplatnění nových nástrojů řízení, ale spíše o přehodnocení toho, jak lépe sdílet a využít znalostí, které produkují různé systémy řízení (hodnocení pracovníků, vzdělávání, řízení kvality, strategické řízení apod.).

V praxi se můžeme setkat se dvěma situacemi:

- potřebnými znalostmi (nebo zkušenostmi) nikdo z politiků či zaměstnanců úřadu nedisponuje (obec nemá znalosti ke konkrétní činnosti či rozhodnutí - např. v oblasti právní, veřejných zakázek, dotačním managementu, poskytování konkrétní veřejné služby atd.);
- znalosti k dispozici jsou, ale z důvodu nepřítomnosti (nemoci, dovolené, přetížeností jinými úkoly atd.) konkrétního zaměstnance či politika nejsou dostupné.

Sice se kritizuje, že řízení znalostí není úplně možné, protože znalosti jsou především v hlavách lidí. Řízení znalostí však vychází z toho, že úřad může dosáhnout věcí, kterých nemůže dosáhnout jednotlivec.

Když uplatňujete řízení znalostí, snažíte se identifikovat nedostatky ve znalostech, které máte k dispozici, v postupech, prostřednictvím kterých znalosti identifikujete, zaznamenáváte, sdílíte a tvoříte. Snažíte se rovněž vypořádávat se s existujícími problémy. Řízení znalostí je proto o přehodnocování praktik v hledání, zaznamenávání a šíření informací/zkušeností o tom, jak dělat věci dobře/lépe. Jedna z jeho definic například říká, že řízení znalostí zahrnuje systematičtější přístupy k hledání, chápání a využívání znalostí k dosahování cílů organizace (Cong a Pandya, 2003). Příklady definic řízení znalostí naleznete v **Příloze 1**.

Řízení znalostí může i v úřadech zajistit, aby se při plnění úkolů a hledání cest, jak to dělat lépe,

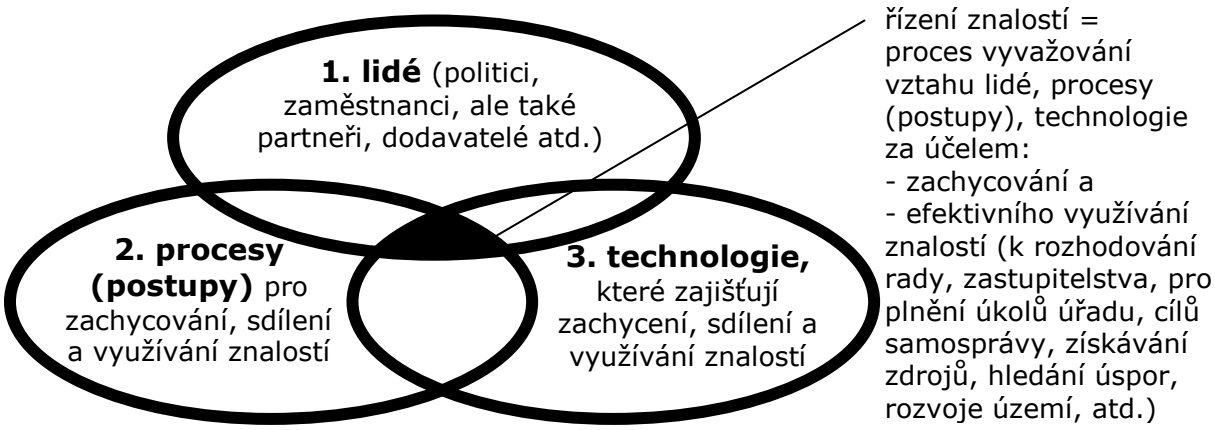
- tolik nepostupovalo metodou pokusu a omylu (neopakovaly se chyby při vykonávání práce),
- využívaly systematičtěji existující znalosti (pracovníků úřadu, ale i externích subjektů) a znalosti byly dostupné těm, kteří je potřebují, pro které jsou relevantní,
- dařilo lépe čelit fluktuaci pracovníků (znalosti se neztrácely),
- od nich mohly učit i úřady jiné, atp.

2.2 CO OBVYKLE ZAHRNUJE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ?

Řízení znalostí je neoddělitelnou součástí běžného systému řízení úřadu. Řízení znalosti má spojit pracovníky s informacemi a znalostmi. V literatuře existuje řada modelů, které se snaží zjednodušit komplexnost řízení znalostí. Řada z nich se shodne na tom, že řízení znalostí se obvykle dotýká lidí (včetně organizační kultury, vůdcovství), procesů (a organizační struktury), technologií a znalostí v nich. Úspěšné řízení znalostí vyžaduje realizaci takových změn uvnitř úřadu, které vedou k propojení všech tří oblastí (viz obrázek níže). V těchto třech oblastech se hledá prostor pro lepší

(a) zachycování (identifikování a zaznamenávání), zpřístupňování a sdílení znalostí – například pomocí stanovených postupů nebo vhodného software a

(b) využívání znalostí, aby data, informace a znalosti byly k dispozici politikům a úředníkům při rozhodování, při jejich práci, při nakládání s majetkem a rozpočtem, při získávání zdrojů, při hledání úspor, při plnění úkolů a cílů, při zajišťování rozvoje území atd.



Základními prvky úspěšného řízení znalostí jsou (Collison a Parcell, 2005):

- spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat
- zavedené procesy pro zjednodušení sdílení, ověřování a extrakci znalostí
- spolehlivá společná technologická infrastruktura, která umožní sdílení znalostí.

Výzkumy, které se dosud zaměřovaly spíše na praxi řízení znalostí v soukromém sektoru, ukazují, že nejdůležitější komponentou jsou lidé. Například Evropská příručka dobré praxe řízení znalostí říká, že 47 % důležitost v podporování a praxi řízení znalostí má organizační kultura, 30 % existující struktury a procesy, 28 % informační technologie, 28 % dovednosti a motivování a 27 % podpora vedením (European Committee for Standardization, 2004). Rozhovory s manažery v soukromém sektoru přinesly v zahraničních výzkumech i závěry o 80 % důležitosti lidí a 20 % roli technologií.

Dříve, než budou všechny tři oblasti řízení znalostí blíže vysvětleny, je dobré se věnovat tomu, co má být řízeno, tzn. znalosti. Někdy je v modelech řízení znalost separována jako čtvrtá oblast (jako obsah řízení znalostí).

2.3 JAK JE CHÁPÁNA „ZNALOST" A CO Z TOHO VYPLÝVÁ PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ?

Znalostí se chápe celá řada věcí, což řízení znalostí v praxi často komplikuje. Obecné jsou typy znalostí shrnovány následovně (Bureš, 2007; McNabb, 2007):

	ZNALOST		
	Explicitní	**Implicitní**	**Neformulované (tacitní)**
Popis	Znalost, která je popsaná, dokumentovaná, většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Převedení na tacitní znalosti je možné prostřednictvím vysvětlení jednotlivcem, užíváním znalosti pro výkon činnosti apod.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní (popsané) formy prostřednictvím popisu procesu, dobré praxe, příběhu apod.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a dokumentovat ji. Převedení do explicitní předpokládá intenzivní komunikaci a osobní setkávání, sdílení, důvěru.
Příklad	Vnitřní předpisy, manuály, zprávy, oběžníky, nástěnky apod.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, atd.

Znalost není totožná s informacemi. Znalost je někdy vymezována jako smysluplná informace, kterou někdo použije pro dosažení určitého cíle. Je spojována s vědomostmi, které lidé získají učením se a zkušeností. **Znalosti jsou více než know-how (vědět jak) a zahrnují** (O'Riordan, 2005):

- **vědět, jak vykonávat práci** (*know-how*) – jde o dovednosti a kompetence pracovníků, to může být sice zakomponováno do předpisů, které popisují a nastavují pracovní pozice, mechanismy a procesy v organizaci, praxe však záleží na dovednostech jednotlivých pracovníků, jejich týmů apod. Znalosti zde tvarují procesy vzdělávání a učení se.
- **vědět kdo a kde** (*know-who, know-where*) – pokud klíčové znalosti existují především v hlavách zaměstnanců, je klíčové mít přístup ke správným lidem, tzn. vědět v případě potřeby, koho se zeptat. Pokud jsou znalosti popsané, pracovníci by měli vědět, kde tyto popisy najdou. V širším pojetí jsou předmětem řízení znalostí také nikoliv pouze znalosti pracovníků organizace, ale i znalosti klíčových externích aktérů, organizace se je snaží zjistit, zaznamenat a pracovat s nimi (pro potřeby vypracování plánu, jeho hodnocení, získání podnětů apod.).
- **vědět proč** (*know-why*) – pracovníci vědí, proč dané věci dělají a při své práci následují vizi a kulturu své organizace.
- **vědět kdy** (*know-when*) – pracovníci vědí, kdy něco dělat a kdy už nikoliv.

Řízení znalostí proto musí zabezpečit, aby pracovníci úřadu

- měli dovednosti a kompetence k plnění svých úkolů, a to i pro jejich plnění v rámci týmů (úřad zajišťuje vzdělávání)
- věděli, na koho se v případě potřeby obrátit, kde znalosti najdou (úřad usnadňuje svým pracovníkům hledání pomoci uvnitř i venku)
- věděli, proč vykonávají dané věci a v té souvislosti znali vizi, poslání a strategii svého úřadu, aby je mohli naplňovat (úřad dostatečně komunikuje uvnitř a vyhodnocuje, zajišťuje vedení a motivování).

S různými pojetími znalostí a s jejich důsledky pro řízení znalostí a systémy řízení znalostí se můžete seznámit v **Příloze 2**.

2.4 VÍCE O OBLASTI LIDÉ

Lidé jsou klíčoví při řízení znalostí. V případě samosprávy jde především o politiky (starostu, jeho zástupce, zastupitele, radní), úředníky a další zaměstnance (včetně zaměstnanců zřízených či založených organizací).

V širším pojetí sem můžeme řadit všechny stakeholdery samosprávy. Stakeholdery jsou obecně subjekty (jednotlivci, jejich asociace a různé organizace, veřejné správy i mimo veřejnou správu, ziskové i neziskové), které jsou přímo nebo nepřímo zainteresováni na cílech a činnostech dané veřejné organizace, mohou tuto organizaci ovlivnit či jsou sami ovlivněni jejími aktivitami, rozhodnutími a praktikami. Mezi stakeholdery patří také politici a pracovníci jiných samospráv a úřadů, se kterými samospráva spolupracuje (např. v rámci sdílení znalostí prostřednictvím sítí, sdružení či asociací, v rámci projektového partnerství atd.), dodavatele a smluvní partnery (např. u investic může jít o technický dozor zajišťovaný smluvně), občany a zákazníky a další aktéry rozvoje vašeho území. Stakeholdeři mohou disponovat důležitými znalostmi, které je vhodné řídit. To, jak lépe identifikovat a analyzovat stakeholdery a pracovat s nimi, naleznete **v druhé metodice pro podporu zapojování externích subjektů.**

Řízení znalostí vychází z toho, že je třeba hledat motivaci k tomu, aby lidé měli zájem:

(1) efektivně využívat vlastních znalostí, dovedností nebo schopností,

(2) dále se vzdělávat, učit se od druhých, učit se z vlastních úspěchů i chyb,

(3) zachycovat znalosti a sdílet je jak v rámci úřadu a, je-li to vhodné, i mimo úřad.

Politici a zaměstnanci samosprávy (úřadu)

Jde o nejdůležitější skupinu, která je zodpovědná nejvíce za zachycování znalostí (zejména jejich identifikování, popis, evidenci, sdílení atd.) a také za jejich efektivní využívání pro svoji práci, úkoly úřadu, cíle samosprávy, rozvoj území atd.

K této skupině patří zejména:

- statutární zástupce obce či kraje a jejich zástupci (např. u obce starosta, místostarostové nebo u statutárního města primátor a jeho zástupci),

- ostatní uvolnění politici (např. uvolněný člen rady, uvolněný zastupitel – předseda výboru atd.),
- neuvolnění politici – ostatní zastupitelé, u malých obcí však často jde také o starostu,
- tajemník (u krajů ředitel) úřadu,
- personalista (či zaměstnanec odpovědný za personální procesy a vzdělávání),
- IT technik (zaměstnanec odpovědný za programy, technologie a techniku),
- zaměstnanci odpovědní za koordinování rozvoje území,
- osoba odpovědná za řízení znalostí – např. tajemník, personalista či pověřený zaměstnanec, u malých úřadů starosta a vedoucí zaměstnanci,
- ostatní úředníci a zaměstnanci.

Šetření ukazuje, že v praxi mohou existovat **problémy v komunikaci mezi zastupiteli a úředníky**. Zatímco u úředníků je v případě větších obcí postup řešení takové situace dán a určen tajemníkem úřadu, v případě zastupitelů existují pouze omezené možnosti, jak zastupitele přimět ke komunikaci či jednání. I na menších obcích dochází k situaci, kdy starosta nekomunikuje s úředníky, kteří pak mají omezené informace a nemusí je to motivovat k práci. Komunikace mezi zastupiteli a úřadem by měla být jasně a jednoznačně nastavena a řízena. Jinak mohou hrozit rizika nefunkčnosti či omezení rozvoje obce (protahování realizace investičních akcí atp.).

Zaměstnanci zřízených a založených organizací

Jedná se o statutární zástupce, vedoucí zaměstnance a zaměstnance zřízených (např. příspěvková organizace) nebo založených organizací (např. s.r.o., obecně prospěšné společnosti atd.).

Zde je jasné, že si tyto organizace musí vytvořit svůj vlastní interní systém řízení znalostí odpovídající jejich podmínkám a za to nese odpovědnost jejich statutární zástupce (např. u příspěvkové organizace ředitel). Systém by však měl navazovat na systém obce či kraje (obecního či krajského systému). Důležité je, jaké informace a znalosti je správné sdílet vertikálně (tedy mezi organizací a obcí/krajem) a horizontálně (mezi jednotlivými zřízenými a založenými organizacemi např. mezi základními školami obce). Pokud se k zachycování a sdílení znalostí používá informační systém, je nutné adekvátně nastavit přístupová práva do tohoto systému (aby informace a znalosti byly k dispozici správným zaměstnancům a současně aby nemohlo dojít k jejich zneužití).

Komunikace s těmito typy organizací probíhá různými způsoby. Z hlediska organizačního bývá u větších měst tato agenda zařazena do působnosti odboru správy majetku města (pod odpovědnost konkrétního zastupitele, resp. tajemníka), u menších je v působnosti starosty či místostarosty, popř. radního.

Např. Kraj Vysočina přijal **pravidla o komunikaci mezi Krajem Vysočina a příspěvkovými organizacemi zřizovanými** Krajem Vysočina a o užívání Portálu příspěvkových organizací Kraje Vysočina (jsou k dispozici zde: http://www.kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4046392). Inspirativní může být i projekt **Metropolitní komunikační síť města** Uherské Hradiště (http://www.mesto-uh.cz/Folders/108901-1-Metropolitni+a+komunikacni+sit+

mesta.aspx). Standardně jsou přijímány také zásady pro odměňování ředitelů příspěvkových organizací apod.

Dodavatelé a smluvní partneři

K této skupině patří zejména:

- určené osoby v rámci dodavatelských smluv (např. technický dozor investic, zástupci dodavatele software, …),
- určené osoby v rámci dalších smluv (partnerských, smluv o příspěvku atd.),
- osoby v rámci asociací, sdružení, kde je samospráva členem či partnerem.

V rámci dodavatelských a partnerských vztahů je nezbytné vymezit, jaké informace a znalosti mohou být sdíleny.

V rámci dodavatelských smluv rozsah sdílených informací a znalostí obvykle řeší smlouva. Například technický dozor investora sdílí znalosti a informace o investici, kterou dozoruje se zaměstnanci obce. Totéž smluvní právník atd.

Důležitým institutem ve vztazích mezi municipalitami a dodavateli jsou **veřejné zakázky**, které bývají terčem častých problémů. Proto jejich zodpovědné a správné zadávání a využívání je jedním z naprosto zásadních témat při řízení a rozvoji municipality (špatně zadaná veřejná zakázka může fungování či rozvoj municipality zbrzdit či omezit, pokud se musí vypisovat znovu v případě nesplnění podmínek dle zákona nebo porušení či dokonce placení pokut či penále). Zdroje k problematice veřejných zakázek shrnuje tabulka níže:

Věstník veřejných zakázek MMR ČR	https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/
Příručka pro zadávání veřejných zakázek programu rozvoje venkova na období 2014-2020	http://eagri.cz/public/web/file/414292/Priruckа_ZVZ_web.pdf
Portál o veřejných zakázkách a koncesích MMR ČR 1) Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2011 až 2015 2) Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek (NIPEZ) 3) Seznam materiálů ke stažení - elektronická tržiště veřejné správy	http://www.portal-vz.cz/cs/Uvodni-strana 1) http://www.portal-vz.cz/getmedia/c9711e98-d3fb-4dd9-8360-836a7a5c3eda/Strategie-elektronizace-zadavani-VZ-2011-2015 2) http://www.portal-vz.cz/getmedia/b94a9a17-83fa-44ec-90fa-362cdc29f69b/Nipez-manazerske-shrnuti-boxy 3) http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ-El-trziste-verejne-spravy/Materialy-ke-stazeni
Zadávání veřejných zakázek – Praktická příručka EU	http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_procs.pdf

Pro komunikaci a vyjednávání s dodavateli se využívají také **centrální nákupy a související platformy**, které obvykle zřizuje veřejný subjekt (například kraj), aby dosáhl úspor z rozsahu při nákupech nejen pro sebe, ale i pro své příspěvkové organizace. Jinak by si tuto aktivitu, tj. každé výběrové řízení či

zakázku, administroval každý subjekt zvlášť a vzrostly by tak transakční náklady související se zadáváním, ale také se snižují možnosti dosáhnutí úspor z rozsahu. Příklady **centrálních zadavatelů** jsou následující:

CEJIZA	www.cejiza.cz
Centrální nákup	www.cnpk.cz
Centrum investic, rozvoje a inovací	www.cenakhk.cz

Členství v asociacích či sdruženích samospráv

V rámci členství v asociacích či sdruženích (např. Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Národní sítě Zdravých měst atd.) či např. v partnerství měst probíhá sdílení znalostí obvykle běžně a neformálně, formou schůzek, porad, účastí na seminářích nebo konferencích. Příklady existujících asociací českých samospráv jsou následující:

Svaz měst a obcí ČR	www.smocr.cz
Sdružení místních samospráv ČR	www.smscr.cz
Národní síť zdravých měst	www.nszm.cz
Spolek pro obnovu venkova	www.spov.org
Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů	www.tajemnici.cz
Sdružení obcí a měst jižní Moravy	www.somjm.cz
Národní síť místních akčních skupin, která má i krajské sítě.	http://nsmascr.cz
AHS ČR	www.ahscr.cz/clenstvi/horska-mesta-a-obce/
Sdružení obcí, vlastníků vodohospodářské infrastruktury	www.sovvi.cz
Asociace krajů ČR	http://www.asociacekraju.cz/
Asociace měst pro cyklisty	www.cyklomesta.cz
Eurocities	www.eurocities.org
Elanet	elanet.inescporto.pt
Major Cities of Europe IT User's Group	www.majorcities.org
Global Cities Dialogue	www.globalcitiesdialogue.com
Innovation Cities	http://www.innovation-cities.com

Občané, podnikatelé, neziskové organizace a další aktéři rozvoje území

Sem patří zejména:

- občané daného území a jejich spolky,
- zákazníci veřejných služeb poskytovaných úřadem (např. úkony matriky) nebo jeho organizacemi (např. technické služby, mateřská školka atd.),

- aktéři důležití pro rozvoj území - podnikatelé, neziskové organizace, jejich asociace,
- instituce veřejné správy působící v daném území (např. místní pobočky úřadu práce, Českého statistického úřadu) a instituce veřejné správy, které samosprávu kontrolují, nebo se snaží ji metodicky pomáhat.

Obec (kraj) si musí nastavit pravidla ohledně toho, jaké informace a znalosti bude zachycovat a sdílet. Zaměstnanci úřadu běžně poskytují informační servis svým občanům, zákazníkům, turistům atd. Jsou s nimi v interakci v návaznosti na jim svěřenou oblast samosprávy, agendu apod.

Samospráva nemusí jednat pouze s jednotlivci. Občané se k reprezentování svého zájmu sdružují do spolků a asociací. Podobně tak činí i podnikatelské subjekty (příkladem sdružení je zde Hospodářská komora a její okresní a krajské pobočky). I neziskové organizace mohou mít asociace, které mluví jménem svých členů (např. v Jihomoravském kraji existuje Asociace nestátních neziskových organizací, blíže http://www.annojmk.cz/, podobné asociace existují i v jiných krajích).

Jiné samosprávy a veřejná správa

K této skupině patří zejména:

- politici, úředníci a zaměstnanci jiných samospráv, jejich sdružení,
- instituce veřejné správy a jimi založené/zřízené organizace.

V praxi sdílení znalostí probíhá často na bázi osobních kontaktů. Promítá se i struktura správního systému a funkčnost řízení znalostí ovlivňuje i to, do jaké míry plní svoje funkce ostatní složky správního systému.

2.5 VÍCE O OBLASTI PROCESY (POSTUPY)

Procesů, které mají vliv na efektivní uplatňování řízení znalostí, je celá řada. **Více se jim v této metodice věnuje od kapitoly 3**. Jde například o:

(1) procesy k zachycování znalostí, jako je systém vnitřních předpisů (směrnice, procesní mapy) a dokumentace, případové studie a náměty na dobrou praxi atd.,

(2) personální procesy (řízení lidských zdrojů – např. předávací protokoly při odchodu pracovníků, promyšlený systém zastupování pracovníků) a motivační programy, vyhodnocování vzdělávacích potřeb, přizpůsobování vzdělávacích plánů,

(3) procesy související s vytvářením partnerství a sítí nebo procesy učení se od jiných,

(4) řídící a kontrolní procesy, jako jsou procesy týkající se vnitřního kontrolního systému (např. dle zákona o finanční kontrole), systém porad (porady vedení, porady k investicím a projektům),

(5) ostatní řídící nebo podpůrné procesy (včetně procesů podpory informačních technologií).

2.6 VÍCE O OBLASTI TECHNOLOGIE

Třetí z oblastí, která má být při řízení vzata v úvahu, jsou používané technologie. Často se zdůrazňuje, že řízení znalostí je hlavně o lidech a procesech, spíše než o

technologiích. Ty mají podporovat zaznamenávání a zpřístupňování / sdílení znalostí. Některé dostupné strategie zavádění řízení znalostí říkají, že speciální nástroje budou nakoupeny pouze v případě, že pracovníci úřadu je budou vyžadovat, a po přehodnocení toho, co umí nástroje, které již má úřad k dispozici.

Technologie přidá hodnotu, pokud je schopna snížit náklady, čas a nutné lidské úsilí pro sdílení znalostí a informací. Pokud není v souladu s potřebami a se způsobem, jakým lidé u vás pracují, nebude mít velký dopad. Kritickým faktorem je zde totiž to, jakým způsobem jsou řízeny znalosti za technologiemi, tedy jak jsou přiřazeny role, jakým způsobem je spravován obsah apod.

Některé výzkumy ukazují, a zástupci úřadů na workshopu k projektu to také kritizovali, že někdy je pro úřad nakoupena technologie bez větší konzultace s pracovníky a bez větší vazby na existující procesy, že technologie má přednost a pracovníci se s ní mají následně vypořádat, přestože jim může ztěžovat práci apod. Proto je oblast technologií sice důležitá, ale její naplnění není nezbytné. V řízení znalostí se doporučuje začít od lidí, spíše než od technologií. Nositeli znalostí a inovací jsou především lidé. Jejich znalosti mají technologie zprostředkovávat. I bez speciálních technologií (jako je například geografický informační systém) lze řízení znalostí do určité míry používat. Nejde jen o informační technologie a počítače. V řadě případů jsou vhodné i jiné možnosti jako klasická evidence či záznamy, jednoduché databáze, běžné programy a podobně. Použitá technologie musí však být vždy efektivní a smysluplná, měla by podporovat procesy a měly by s ní být schopní pracovat zaměstnanci úřadu.

2.7 JAKÉ PROBLÉMY MŮŽE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ REDUKOVAT?

Zavádění řízení znalostí vždy do určité míry podporují anebo omezují následující faktory (zdroj: autoři, zejména na zákl. Moffett a Walker, 2015, upraveno):

Makroprostředí (okolí organizace)	Externí faktory (legislativa, způsob komunikace ve veřejné správě, využívané informační systémy a platformy pro sdílení znalostí, způsob financování apod.)
Lidé v organizaci	Znalosti a dovednosti
	Týmy
	Přijímání nových postupů
	Spolupráce a komunikace
	Neformální praktiky
	Způsob vedení a chování vedoucích pracovníků, podpora od vedení
	Podpora od politiků (zastupitelů apod.)
Procesy v organizaci	Motivování, péče o zaměstnance
	Formální postupy pro komunikování a sdílení informací a znalostí odvíjející se od přijaté organizační struktury
	Vzdělávání
	Strategické plánování a řízení
	Řízení vnitřní kvality (procesů, spokojenosti pracovníků)
	Řízení vnější kvality (občana / zákazníka)

	Procesní řízení
	Projektové řízení
	Řízení změn
	Hledání inovací, vytváření nových znalostí
Technologie v organizaci	Snadnost užití
	Podpora rozhodování
	Podpora zachycování a sdílení znalostí
	Podpora zapojování pracovníků a externích subjektů

Zavádění řízení znalostí se snaží vypořádat s následujícími problémy, které mohou existovat i ve vašem úřadu:

PROBLÉMY – OBLAST LIDÉ
▪ neporozumění roli a možným přínosům, ale i bariérám zavádění řízení znalostí, podceňování nebo přeceňování možností řízení znalostí ▪ rozdílné chápání role řízení znalostí napříč úřadem ▪ chápání znalostí pouze jako informací ▪ spojování řízení znalostí pouze s některými útvary (personalistika, IT apod.) ▪ výkon práce je nastaven příliš individuálně bez větších požadavků na spolupráci, rozhodování je příliš decentralizované ▪ pracovníci při výkonu své práce opakují chyby jiných, což zbytečně navyšuje práci ▪ pracovníci vykonávají práci navíc i díky tomu, že neví, na jakých projektech pracovali jejich kolegové z jiných útvarů, k čemu došli atp. ▪ pracovníci jsou frustrovaní, protože nemusí snadno najít znalosti, které v úřadu existují ▪ pracovníci nechtějí sdílet znalosti, spojují s nimi své postavení a moc (exkluzivitu) v rámci úřadu (problém narůstá v době škrtů, kdy se zaměstnanci mohou bát, že ztratí místo apod.) ▪ znalosti se nezaznamenávají, protože je to považováno jako zbytečná práce navíc ▪ odpor ke změnám, lidé nejsou přesvědčení, že je něco potřeba změnit ▪ strach z neznáma
PROBLÉMY – OBLAST PROCESY
▪ není nastavena odpovědnost, nebo je odpovědnost za řízení a sdílení znalostí formulována nejasně ▪ nejsou nastaveny procesy pro zjišťování znalostí a existující znalosti nejsou snadno nalezitelné a dostupné, což zvyšuje úsilí pracovníků najít potřebné znalosti, úřad zapomíná své znalosti ▪ projekty, na kterých se v úřadu pracuje, nejsou dostatečně „medializované" v úřadu, pracovníci neví, co dělají jejich kolegové z úřadu ▪ klíčové projekty nejsou propojené (odděleně se realizují projekty spojené se zaváděním strategického řízení a řízení kvality apod.) ▪ nejsou nastaveny procesy pro zaznamenávání znalostí, znalosti se s odchodem

zaměstnanců ztrácejí, ▪ nejsou nastaveny procesy pro sdílení znalostí uvnitř úřadu, tím se omezuje vnitřní kontrola, omezuje se také inovační potenciál úřadu, protože se nesdílí dobrá praxe atp. ▪ nejsou nastaveny nástroje koordinování a hodnocení komunikace uvnitř úřadu ▪ informace nejsou filtrovány a úřad je přetížen informacemi ▪ vzdělávání zaměstnanců neodpovídá vzdělávacím potřebám úřadu ▪ pracovníci nejsou motivováni, aby sdíleli znalosti s ostatními ▪ nevyužívá se více porovnávání s podobnými úřady
PROBLÉMY – OBLAST TECHNOLOGIE
▪ technologie nejsou více používány pro podporu procesů, které jsou spojovány s řízením znalostí – k zaznamenávání znalostí, ke sdílení znalostí, k propojení znalostí mezi odbory apod. ▪ k řízení znalostí jsou využity technologie, které pracovníci neumí používat, není jednoduché se je naučit používat a podporovat tak řízení znalostí ▪ technologie nejsou pro výměnu názorů, diskuzi, zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců, ale i externích subjektů ▪ technologie zpřístupňuje jen vnitřní předpisy, nepoužívá se k zpřístupňování a sdílení znalostí a vytváření nových znalostí (prostřednictvím intenzivnější spolupráce a diskuze zaměstnanců) ▪ technologie neumožňují efektivní práci s informacemi v nich

3. CHCETE ZLEPŠIT ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ VE VAŠEM ÚŘADU. JAKÉ KROKY BYSTE MĚLI PROVÉST?

Je obtížné řídit znalosti. Úřady však mohou vytvořit a udržovat takové prostředí, aby se v nich řízení znalostí úspěšně rozvíjelo (Collison a Parcell, 2005, upraveno).

Cílem zavedení systematičtějšího řízení znalostí je postupně vybudovat takový systém, který by umožnil vytvářet, vyhledávat, získávat, užívat a znovu opakovaně užívat efektivním způsobem znalosti (Truneček, 2004). Řízení znalostí bude v úřadu uplatňováno systematičtěji, pokud se:

- pravidelně stanovují a přehodnocují strategické cíle, které má úřad naplňovat s ohledem na své poslání
- pravidelněji vyhodnocuje, jaké znalosti má úřad k dispozici, kde jsou k dispozici, jak se s nimi pracuje, jaké znalosti chybí k tomu, aby strategické cíle mohly být naplňovány
- v úřadu ví, kdo má co dělat, za co je odpovědný, kde jsou znalosti v případě potřeby k dispozici
- v případě zjištění problémů přijímají konkrétní opatření k nápravě, která jsou následně realizována a vyhodnocována
- aktivně zvyšují znalosti pracovníků
- motivují a odměňují (nikoliv pouze finančně, ale i pochvalou apod.) dobří pracovníci
- zjišťuje dobrá praxe jiných samospráv
- zachycují klíčové znalosti, aby se neztratily a byly k dispozici
- podporuje sdílení znalostí mezi pracovníky a buduje kultura, aby se zaměstnanci nebáli sdílet znalosti, nezadržovali znalosti a otevřeně vyjadřovali své kritické názory a podněty na změny (inovace)
- vytváří mechanismy, které zprostředkovávají znalosti externích subjektů a jejich využití v činnostech úřadu.

Dostupné metodické texty k řízení znalostí obvykle doporučují následující **kroky, prostřednictvím kterých mohou úřady zavádět systematičtější řízení znalostí**:

Krok 1	Prostě začněte, seznamte s rolí řízení znalostí sebe i ostatní.
Krok 2	Vyhodnoťte stav řízení znalostí ve vašem úřadu.
Krok 3	Vyjasněte strategii řízení znalostí, plán zavádění a očekávané dopady.
Krok 4	Spojte plány zavedení řízení znalostí s konkrétními odpovědnostmi (rolemi a úkoly pracovníků).
Krok 5	Zavádějte, motivujte, počítejte s problémy, nebojte se jich.
Krok 6	Pravidelně vyhodnocujte, seznamujte a pracujte s výsledky hodnocení.

KROK 1 – PROSTĚ ZAČNĚTE, SEZNAMTE S ROLÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ SEBE I OSTATNÍ

„Jak začít? Prostě začněte." (Collison a Parcel, 2005).

Seznámení se s rolí řízení znalostí je nezbytné pro to, aby mohly být všem aktérům zavádění řízení znalostí v úřadu (zastupitelům, pracovníkům úřadu, pracovníkům řízených organizací.) vysvětleny přínosy, které může řízení znalostí přinést.

Ke zjednodušenému seznámení se s rolí řízení znalostí mohou úřady kromě této metodiky využít jeden z řady existujících modelů řízení znalostí. Literaturu, po které můžete sáhnout, shrnuje seznam použité literatury **v kapitole 13 této metodiky**. S obsahem řízení znalostí více seznamují tzv. **procesní modely řízení znalostí**, které řízení znalostí spojují s konkrétními činnostmi. Vždy zahrnují některou z následujících činností: identifikování znalostí, jejich filtrování, zachycování a přizpůsobení (vč. vizualizace tacitních znalostí), uchovávání, sdílení, (opětovné) využívání, objevování a tvorba nových znalostí.

Iniciativa začít s řízením znalostí většinou vychází od někoho, kdo může více prosadit změny v řízení úřadu (starosta, jiný osvícený zastupitel, tajemník, vedoucí odboru atp.).

Seznámení se s rolí řízení znalostí **musí přinést následnou aktivitu**. Ta by měla začínat tím, že přínosy řízení znalostí musí být v úřadu jasně a srozumitelně představeny všem aktérům, aby se zvýšila pravděpodobnost toho, že zavádění řízení znalostí bude mít podporu těch, kterých se dotýká.

Účinnost řízení znalostí v praxi velmi ovlivňuje **důvěra v úřadu**. Bez zapojení klíčových aktérů může být důvěra v úřadu podkopávána, což se projeví i v praxi nedostatečného sdílení znalostí. Procesy řízení znalostí mohou být v úřadu nastaveny, ale v praxi nemusí fungovat. Klíčovým aktérům musí být proto jasně vysvětleno, proč se vedení úřadu rozhodlo řídit znalosti. Zapojení klíčových aktérů také přináší společný jazyk při sdílení znalostí (v rámci úřadu existuje konsenzus ohledně toho, co řízení znalostí znamená), rychlejší šíření informací apod. Velmi důležité je ukázat, jak může řízení znalostí změnit fungování úřadu (jaké problémy může odstranit a podpořit) a jaké konkrétní výhody přinese jednotlivcům, týmům apod.

Pro provedení Kroku 1 mohou být použity např. následující nástroje (a jejich kombinace)

- kolektivní porada
- workshop pro pracovníky úřadu
- neformální setkání
- informativní přehled či výklad v oběžníku úřadu doplněný příklady dobré praxe.

Roli řízení znalostí může vysvětlit jednotlivec, nebo tým, který bude odpovědný za zavádění apod. Může být přizván expert, který by se předtím měl alespoň rámcově seznámit s fungováním úřadu (na základě rozhovorů s klíčovými osobami, s využitím relevantních dokumentů – strategii, organizačního řádu apod.).

KROK 2 – VYHODNOŤTE STAV ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ VE VAŠEM ÚŘADU

Většina respondentů v šetření uváděla, že se dostatečně nevyhodnocuje stávající podoba řízení znalostí. Vyhodnocování aktuálního stavu řízení znalostí je považován někdy za strategický krok pro další rozvoj řízení znalostí a měli byste mu věnovat **dostatečnou pozornost**.

Pilotní vyhodnocení aktuálního stavu řízení znalostí v úřadu je již součástí předchozího kroku, kdy by měly být vysvětleny přínosy zavádění řízení znalostí na konkrétních příkladech a problémech v úřadu apod.

Při zavádění systematičtějšího řízení znalostí by se mělo stavět na tom, jak se v úřadu s řízením znalostí fakticky pracuje. Proto je druhým důležitým krokem zavádění systematičtějšího řízení znalostí posouzení toho, jak se v úřadu skutečně pracuje s lidmi, procesy a technologiemi pro to, aby jeho pracovníci

- měli dovednosti a kompetence
- věděli, na koho se v případě potřeby obrátit, kde znalosti najdou
- věděli, proč vykonávají dané věci a v té souvislosti znali vizi, poslání a strategii úřadu, aby je mohli naplňovat.

Nástrojům, které můžete využít pro hodnocení stavu řízení znalostí ve vašem úřadu, se více věnuje **kapitola 5 této metodiky.**

Hodnocení by se mělo zakládat na sebehodnocení a až následně může být využit expert zvenku.

Pro účely sebehodnocení aktuálního stavu řízení znalostí v úřadu by měla být vždy vytvořena **osnova jasných otázek, aby bylo hodnocení připravené a mohlo být provedeno efektivně**. **Sebehodnocení by mělo být provedeno poctivě**, nikoliv formálně, mělo by vycházet z různých informací (od vedení, řadových pracovníků, občanů / zákazníků apod.) a prezentovat výsledky jasně a srozumitelně.

Doporučuje se **sebehodnotit a zmapovat znalosti a práci s nimi takovým způsobem, který by se oprostil od dosud zpracovaných materiálů** o zaměstnancích, organizační struktuře (od organizačního řádu) apod., protože tyto materiály mohly být zpracovány za zcela jiným účelem. Většinou také nezohledňují neformální vztahy na pracovišti - existující neformálně spolupracující skupiny, které jsou pro prosazování řízení znalostí velmi důležité apod.

Doporučuje se proto také **zapojit do zmapování a hodnocení aktuálního stavu co možná největší počet pracovníků úřadu**, nikoliv pouze vedoucí pracovníky úřadu. Hodnocení se může opírat také o vnímání pracovníků organizací, které samospráva řídí.

KROK 3 – VYJASNĚTE STRATEGII ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ, PLÁN ZAVÁDĚNÍ A OČEKÁVANÉ DOPADY

Obvykle se doporučuje, aby zavádění řízení znalostí mělo strategický charakter, tzn., aby se k jeho zavádění přistupovalo s dlouhodobější perspektivou. **Zavedení systematičtějšího řízení znalostí vůbec není krátkodobou záležitostí**. Podle některých jen změna přemýšlení lidí a způsobu práce může trvat i dva roky a více.

Většina respondentů z větších obcí v našem šetření uváděla, že jejich úřad nemá dostatečně jasnou strategii řízení znalostí. Strategie řízení znalostí mají však zabezpečit, že úřad jako celek má jasno v tom, jakým směrem se vydá, jak bude k řízení znalostí přistupovat, aby se zlepšila práce s nimi a více se podporovalo vytváření nových znalostí díky větší spolupráci v úřadu apod. Strategie má vyjasnit, jaké cíle řízení znalostí mají být naplněné, kdy a kým.

Strategie zavedení řízení znalostí může mít ve vašem úřadu pouze neformální, ústní podobu. **Pokud je však strategie písemná, snadněji se vám s ní bude pracovat, lépe se bude řídit a mohou se s ní mnohem lépe seznámit** ti, kteří ji mají naplňovat (včetně nových zaměstnanců). Písemná forma zvyšuje míru srozumitelnosti strategie, která má být naplňována. Snižuje riziko nejasnosti strategie apod.

Písemné strategie zavedení řízení znalostí, obvykle zahrnují požadavky na:

- zmapování zdrojů o řízení znalostí, které můžeme využít
- určení zdrojů (personálních, technických apod.), které mohou být k budování řízení znalostí využity
- analyzování potřeb znalostí úřadu a existujících problémů v zachycování, vytváření a sdílení znalostí apod.
- odůvodnění projektu zavádění řízení znalostí, vysvětlení toho, co může řízení znalostí přinést a zlepšit
- vyjádření cílů strategie řízení znalostí, včetně vize a mise řízení znalostí a operačního plánu (kroků zavádění řízení znalostí v úřadu, indikátorů, které budou použity k vyhodnocování plnění strategie zavádění řízení znalostí), nástrojů a médií pro zaznamenávání a sdílení znalostí apod.
- nastavení odpovědnosti (kdo, kdy, s kým apod.) a mechanismů kontroly.

Cíle strategie zavádění řízení znalostí se doporučuje strukturovat podle základních oblastí řízení znalostí – pro oblasti lidé, procesy a technologie. Mohou být graficky ilustrovány v podobě **strategických map**, se kterými se pracuje například v praxi metody BSC (Balanced scorecard) (na internetu jsou k dispozici v textech a prezentacích o praxi města Vsetína).

V případě oblasti lidé zaznívají ve strategiích zavádění řízení znalostí například cíle, které souvisí se vzděláváním a zlepšováním kompetencí, zlepšováním spolupráce zaměstnanců, hodnocením zaměstnanců a jejich znalostí, motivováním zaměstnanců sdílet znalosti.

Cíle v oblasti procesů se ve strategiích zavedení řízení znalostí obvykle dotýkají hledání nových způsobů jak vykonávat práci a zlepšit procesy. Věnují se 1) nástrojům využívaným k zaznamenávání, zpřístupňování a opětovnému využívání znalostí, 2) nástrojům pro zlepšování učení se v úřadu, 3) nástrojům, které podporují spolupráci v úřadu. Zahrnují rovněž přehodnocování organizační struktury, nástrojů komunikace a sdílení. Dotýkají se také využívání technologií pro zaznamenávání a zpřístupňování (sdílení) znalostí.

Cíle zavádění řízení znalostí se musí vždy odrážet od potřeb konkrétního úřadu. Musí vycházet z analýzy současného stavu. Proto není možné je úplně zobecňovat. V počátcích zavádění řízení znalostí se také doporučuje začínat pomalu, od pilotních projektů (**blíže viz dále KROK 5**).

Cíle zavádění řízení znalostí by také měly naplňovat obecně požadavky, které jsou na cíle kladené, měly by být **SMART(ER)**, tzn.

- dostatečně specifické (S),
- měřitelné / vyjádřitelné (M),
- dohodnuté napříč těmi, kteří jsou odpovědní za splnění (A),
- realistické (R),
- termínované – spojené s časem (T),
- pravidelně hodnocené (E),
- dokumentované např. v sebehodnotící zprávě (R).

Cíle strategií zavádění řízení znalostí nemají být nazírány tak, aby zabezpečily to, že „úřad má řízení znalostí". Při uplatnění této perspektivy může být výsledkem systém řízení znalostí, který je separován od dalších systémů řízení. Řízení znalostí má podporovat systém řízení úřadu. Má zajistit to, že se v úřadu ví, jaké znalosti jsou potřeba proto, aby se realizovaly strategické plány. Přinese např. propojení strategie rozvoje obce a jejího územního plánu. **Řízení znalostí by mělo navazovat na cíle úřadu**, mělo by zajistit např. to, že úřad řídí znalosti, které potřebuje k plnění strategických plánů apod. Vychází i z toho, co zdůraznil jeden z respondentů našeho šetření: „bez znalosti procesů a cílů nelze posouvat pracovníky úřadu ke správnému plnění úkolů". Příklady provázání strategických cílů úřadu s cíli strategie zavádění řízení znalostí mohou být následující:

Strategický cíl úřadu	**Jak strategie zavádění řízení znalostí pomáhá naplnění strategických cílů.**
Na základě výběrových řízení budou přijímáni jen nejtalentovanější uchazeči.	Na základě většího sdílení znalostí mezi odbory bude přizpůsoben proces přijímání pracovníků.
Budeme aktivně průběžně zvyšovat kvalitu našich zaměstnanců.	Lepší sdílení znalostí v úřadu a podporování vytváření komunit zvyšuje znalosti jejich jednotlivých členů.
Budeme aktivně usilovat o zvyšování průhlednosti našeho úřadu.	Větší zapojování externích subjektů a využívání jejich znalostí zvyšuje průhlednost úřadu. Přináší větší legitimitu strategických cílů, větší zaměření rozvoje území na potřeby stakeholderů atp.
Při přijímání klíčových koncepčních dokumentů (strategických plánů, územního plánu apod.) budeme aktivně konzultovat se stakeholdery.	Řízení znalostí zahrnuje nástroje, které přináší větší zapojení stakeholderů do přípravy, realizace i hodnocení koncepčních dokumentů. Je předpokladem lepšího využití znalostí a informací o potřebách stakeholderů v rámci úřadu.

V úřadech se uplatňují nástroje řízení znalostí, aby podpořily naplňování hlavních strategických cílů, aby se úřadu dařilo plnit jeho poslání, aby vedení úřadu mělo znalosti o tom, co funguje dobře a rovněž o tom, co by mohlo fungovat lépe. I proto se doporučuje **zapojovat do tvorby strategického plánu řízení znalostí pracovníky úřadu**. Jedním z nástrojů k tomu může být workshop,

v rámci kterého se seznámí pracovníci s rolí řízení znalostí, budou identifikovány existující problémy a dojde se k předběžnému seznamu strategických cílů pro řízení znalostí apod.

Strategie řízení znalostí musí také jasně říci, **co se bude vyhodnocovat, kdy a jak**. Zde by měl text strategie brát ohledy na její cíle a stanovené termíny jejich předpokládaného naplnění a měl by proto specifikovat

- termíny hodnocení
- indikátory pro hodnocení
- data, která budou pro vyhodnocení indikátorů využita,
- osoby, které budou za hodnocení odpovědné.

Indikátory, které mají být použity k hodnocení naplnění cílů, by neměly být zaměřené pouze na vstupy (počet školení, počet vyprodukovaných dokumentů, počet realizovaných hodnocení apod.), ale také na výsledky – tzn. na to, co zavádění prvků řízení znalostí konkrétně přineslo v oblasti zlepšování lidí, procesů a technologií, nebo nepřineslo. Jedině tak může vyprodukovat hodnocení informace, které jsou smysluplné a které mohou motivovat pracovníky k následování a plnění principů a cílů řízení znalostí.

Strategie zavádění řízení znalostí v úřadu by také neměla opomenout **rizika zavádění a rovněž nezavádění řízení znalostí**. To může přispět vysvětlení role řízení znalostí. Rizika jsou obecně spojována se ztrátou znalostí, která se promítne do nižšího výkonu pracovníků, problémy technologií i procesů. Inspirativní zde mohou být možné bariéry řízení znalostí a jeho zavádění, kterým se věnuje **kapitola 1** a následující text v této kapitole.

Zdrojem inspirace mohou být metodická doporučení pro vytváření strategií řízení znalostí. Jde například o následující zdroje:

K4Health Toolkits	https://www.k4health.org/toolkits/km/getting-started
KM4DEV – Developing a KM strategy	http://wiki.km4dev.org/Developing_a_KM_Strategy

KROK 4 – SPOJTE PLÁNY ZAVEDENÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ S KONKRÉTNÍMI ODPOVĚDNOSTMI (ROLEMI A ÚKOLY PRACOVNÍKŮ)

Kromě toho, že by se zavádění řízení znalostí v úřadu mělo dostatečně naplánovat, mělo by být také zorganizováno. Již výše zaznělo, že v plánech by měly být propojeny konkrétní cíle a aktivity s konkrétními lidmi. V úřadu by mělo být jasné, kdo je za implementaci a koordinaci řízení znalostí odpovědný a kdo také může reagovat na případné dotazy ze strany pracovníků úřadu, zastupitelů apod.

V případě větších úřadů by měly být specifikovány odpovědnosti následujících pozic:

Pozice
Statutární zástupce obce či kraje a jejich zástupci (např. u obce starosta, místostarostové)

Pozice
Ostatní uvolnění politici (např. uvolněný člen rady, uvolněný zastupitel – předseda výboru atd.)
Ostatní zastupitelé
Tajemník (u krajů ředitel) úřadu
Personalista (či zaměstnanec odpovědný za personální procesy a vzdělávání)
IT technik (zaměstnanec odpovědný za programy, technologie a techniku)
Zaměstnanci odpovědní za rozvoj území
Osoba odpovědná za řízení znalostí – např. tajemník, personalista či pověřený zaměstnanec, u malých úřadů starosta
Osoba odpovědná za rozpočet obce
Vedoucí zaměstnanci (vedoucí odborů / oddělení)
Ostatní úředníci a zaměstnanci

Pro inspiraci lze využít **Přílohu 3** této metodiky.

S ohledem na vymezení odpovědností se diskutuje také o roli standardizace principů a základních postupů (procesů) řízení znalostí v úřadu, včetně požadavků na porady vedení, sdílení uvnitř odborů a mezi odbory úřadu, využití technologií atd. Obecně se doporučuje, aby postupy, které mají řízení znalostí v úřadu zavádět, byly oficiálně schválené.

KROK 5 – ZAVÁDĚJTE, MOTIVUJTE, POČÍTEJTE S PROBLÉMY, NEBOJTE SE JICH

V počátcích zavádění řízení znalostí se obvykle doporučuje nezačínat příliš revolučně a rapidně, ale spíše využívat pilotní projekty, které se týkají základních metod řízení znalostí, a následně přístup v organizaci rozšiřovat. To zohledňuje i 5 následujících základních rad Collisona a Parcella (2005):

1) Hledejte, co již uvnitř úřadu funguje. Najděte několik hrdinů.
2) Zkoumejte svět venku a hledejte úspěšné metody - ty zkuste otestovat v podmínkách vašeho úřadu.
3) Zaměřte se na několik klíčových nástrojů a ty propagujte. Vše dělejte jednoduše a nezavádějte "nový jazyk".
4) Intenzivně pracujte na několika zásadních oblastech, na kterých dokážete přínosy managementu znalostí.
5) Prozkoumejte existující procesy a "infikujte" je principy managementu znalostí.

Doporučení budovat řízení znalostí v úřadu od pilotů po pokročilejší projekty by měla napomáhat i strategie zavádění řízení znalostí. Na pilotních projektech se více ukáží přínosy, ale i problémy, se kterými se budou moci více seznámit pracovníci úřadu. Počátky řízení znalostí mohou být realizovány jen na některých odborech úřadu, které spolu již intenzivně spolupracují. Obecně se doporučuje v počátcích zavádění řízení vytvořit týmy lidí,

kteří mají vztah k řízení znalostí, již spolu intenzivně spolupracují, nebo spolupracovali na jiném projektu apod. V případě samospráv je dobré, pokud tyto týmy zahrnují i člena zastupitelstva / rady.

Velmi důležité je při zavádění řízení znalostí **vedení/vůdcovství**. V rámci výzkumu zazněl názor, který je mezi faktory neúspěchu hojně diskutován v zahraničních výzkumech: „Byl zpracován pilotní projekt znalostí klíčových pracovníků, pokud vím, dál se zatím neposunul. Byla k němu velká nevole z úrovně vedoucích odborů (některých). Dle mého názoru nebyli systémově vybráni správní klíčoví zaměstnanci."

Během zavádění řízení znalostí se doporučuje **oceňovat úspěchy**. Není zde na mysli pouze výrazné ocenění finanční (mimořádnou odměnou). Motivovat mohou i symbolické odměny a dárky. Obecně „snaha ocenit" se cení. Zaměstnance může pozitivně motivovat pochvala přímým nadřízeným, a to případně i před širším kolektivem apod. Takto může být oceněn i tým, oddělení anebo odbor úřadu, apod.

KROK 6 - PRAVIDELNĚ VYHODNOCUJTE, SEZNAMUJTE A PRACUJTE S VÝSLEDKY HODNOCENÍ

Zavádění řízení znalostí by se také mělo pravidelně vyhodnocovat. Alespoň jednou za rok by mělo být vyhodnoceno plnění strategie řízení znalostí a doprovodných cílů a **přijata následná opatření**.

Hodnocení by mělo vzít v potaz co možná nejvíce informací, nemělo by vycházet jen z přesvědčení vedoucích pracovníků. Mělo by kombinovat jejich vnímání, hodnocení spokojenosti a vnímání zaměstnanců, zákazníků, externích subjektů atp. Požadavky na řízení znalostí by měly přinést rovněž revizi aktivit útvarů, které jsou v úřadu odpovědné za audit. Jeden z respondentů z krajského úřadu konkrétně uvedl: „Špatně chápána funkce interního auditu. Ten najde problém, ale nikdy není nápomocen při řešení. Mnohdy považován za vnitřního nepřítele, nikoli nápomocný orgán."

S výsledky hodnocení by měli být seznámeni všichni pracovníci i vedení samosprávy. Hodnocení by se mělo promítnout do konkrétních opatření pro následující rok. Tato opatření mohou být před finalizací rovněž konzultována s těmi, kteří budou odpovědní za realizaci.

Hodnocením se vracíte k výše uvedenému Kroku 2.

4. JAKÝM BARIÉRÁM MŮŽE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ ČELIT?

Při zavádění a uplatňování řízení znalostí můžete čelit řadě bariér. Ty vždy souvisí s hlavními komponentami řízení znalostí, tzn. s lidmi (kteří znalosti zachycují, sdílejí a využívají), se stanovenými postupy (nezavedením, chybami v postupech), s používáním technologií (jejich neexistencí, nebo naopak složitostí atd.).

Překážky může přinášet i organizační struktura úřadu, pokud je v ní velké množství relativně autonomních útvarů, nejsou jasně stanoveny kompetence jednotlivých útvarů apod. Selhání mohou přinášet také špatně nastavené plány a indikátory použité k jejich vyhodnocování, které se mohou zaměřovat na výstupy (počet školení, počet vyprodukovaných dokumentů, počet realizovaných hodnocení apod.), spíše než na výsledky – tzn. na to, co vám zavádění prvků řízení znalostí konkrétně přineslo v oblasti zlepšování lidí, procesů a technologií.

Bariéry jsou více **charakterizovány níže na příkladech výroků**, se kterými se ve veřejné správě můžeme setkat.

4.1 BARIÉRY NA STRANĚ LIDÍ

Výzkumy naznačují, že největší bariéry zavádění řízení znalostí jsou většinou na straně lidí. Na lidech v úřadu především záleží, jak se s existujícími znalostmi pracuje, jak jsou rozvíjeny, sdíleny apod. Na lidech záleží, jakým způsobem se využijí znalosti, které zprostředkovávají nové technologie apod.

Hlavní výzvou zavedení řízení znalostí pro vás bude to, jak získat podporu u vedení úřadu (u zastupitelů/radních, starosty, tajemníka, ředitele úřadu), ale i u dalších pracovníků úřadu. V případě podpory vedení se také diskutuje o nedostatečné podpoře v kritických fázích zavádění a v průběžném zavádění. Může se zde promítnout také změna v zastupitelstvu / radě po volbách.

Je rovněž nezbytné proškolit a motivovat zaměstnance k zachycování a využívání znalostí. Tato povinnost musí být dána také formálně ve vnitřních směrnicích, popisech práce, procesních mapách atd.

Bariéry na straně lidí můžeme ilustrovat na níže uvedených výrocích:

Výrok: *„Řízení znalostí je zbytečné, zbytečně ještě více zatěžuje naše pracovníky.*"

Přestože vyžaduje systematičtější řízení znalostí úsilí a přinese zátěž, je investicí do budoucna.

Výrok: *„Zavést řízení znalostí není možné, protože to neumožňuje legislativa a povaha veřejné správy.*"

Přestože legislativa může řízení znalostí v konkrétním úřadu omezovat, je nastavení řízení znalostí záležitostí úřadu a jejího vedení, nikoliv výlučně věcí legislativy.

Výrok: *„Řízení znalostí je totéž co geografický informační systém*" (GIS).

GIS je důležitou technologií z hlediska rozvoje území pro řízení znalostí, GIS a řízení znalostí však nejsou totéž. GIS je pouze jedním z nástrojů řízení znalostí, který má svůj potenciál, ale i limity.

Výrok: *„Znalosti jsou majetkem jejich nositele, nic sdílet nebudeme.*"

Tato často hluboce zakořeněná představa je významnou bariérou pro řízení znalostí. Zaměstnanci pak řízení znalostí odmítají z principu. V takové instituci je nezbytné provádět opakované školení v této věci a nastavit postupy tak, aby sdílení znalostí bylo povinné.

Výrok: *„Proč bych měl s Karlem sdílet své znalosti, má vysokoškolské vzdělání.*"

Výrok: *„Když požádám Martinu o pomoc, bude si myslet, že jsem neschopný.*" (Ptaní se v případě problémů je vnímáno jako slabost pracovníka.)

Výrok: *„Když předáme znalosti, budeme nahraditelní, což nelze připustit.*"

Tato bariéra souvisí se strachem, že zaměstnanec přijde o svoji práci, bude nahrazen. To však není cílem řízení znalostí. Řízení znalostí nemá být nástrojem ke snižování počtu zaměstnanců, ale k lepšímu (kvalitnějšímu) plnění úkolů a cílů samosprávy.

Výrok: *„Když budeme sdílet znalosti s ostatními, ztratíme naši pozici.*"

Tato bariéra souvisí se situací, kdy má v rámci úřadu speciální postavení jeden útvar, který si své znalosti drží, aby si udržel svůj rozpočet, svůj vliv na jiný útvar apod. To nepodporuje kulturu sdílení a efektivnější práci se znalostmi v úřadu.

Výrok: *„Řízení znalostí děláme, protože máme plány vzdělávání.*"

Přestože jsou plány vzdělávání důležité, a to především v situaci, kdy reagují na reálné vzdělávací potřeby, není řízení znalostí pouze o vzdělávání zaměstnanců.

Výrok: *„Na mém oddělení máme vypracován podrobný systém záznamu všech našich činností, a tím vlastně vytváříme databázi potřebných znalostí*."

Vypracování seznamu činností je jedním z prvních kroků mapování znalostí. Jednotlivé činnosti musí být více propojeny s požadavky na znalosti, s hodnocením pracovníků a s následujícími plány vzdělávání a konkrétními opatřeními.

4.2 BARIÉRY NA STRANĚ EXISTUJÍCÍCH PROCESŮ

Činnosti (procesy) musíte upravit a nastavit tak, aby umožňovaly zachycování znalostí. Jde například o povinnost vypracovat předávací protokol při odchodu pracovníka, povinnost vkládat data, informace a znalosti do systémů, řešit pravidelně na poradách, sdílet zkušenosti. K zachycování a sdílení je nutné vytvořit vhodné prostředí včetně nezbytných technologií.

V případě procesů nejde také pouze o situaci uvnitř úřadu. Úřad může mít dobře nastaveny procesy řízení znalostí. Jeho práci se znalostmi však ovlivňuje (může omezovat) nastavení systému veřejné správy v případě určité agendy, přípravy a schvalování legislativy, její interpretaci atp. Tyto bariéry vzrůstají v ČR i tím, že je uplatněn smíšený systém veřejné správy.

Řízení znalostí mohou komplikovat také požadavky na zadávání veřejných zakázek – „I když můj vedoucí ví, jaké konkrétní znalosti potřebuji pro svou činnost, je velmi těžké zajistit zařazení konkrétního pracovníka do vzdělávání. Na vzdělávání je vysoutěžená zakázka na delší období, počet zaměstnanců zařazených do objemu zakázky je předem daný. Záleží to samozřejmě i na ochotě/schopnosti vedoucího řešit tento požadavek s vedením úřadu. Operativní řešení vzdělávacích potřeb je tedy téměř nemožné i s ohledem na omezené finanční prostředky".

Bariéry na straně procesů můžeme ilustrovat na níže uvedených výrocích:

Výrok: *„Pokud jsou dobře popsány všechny činnosti, není řízení znalostí třeba*."

Jasně popsané činnosti jsou velmi důležité. Výrazně pomáhají při zastupitelnosti zaměstnanců. K provádění postupu jsou však třeba kompetentní zaměstnanci. Zavádění řízení znalostí je také nutné řídit.

Výrok: *„Místo řízení znalostí stačí kvalitní předávací protokoly při odchodu pracovníka a promyšlený systém zastupování pracovníků.*"

Jak předávací protokoly, tak efektivní systém zastupování zaměstnanců jsou při řízení znalostí velmi důležité. Obvykle se při zavádění řízení znalostí začíná s prověřením právě těchto věcí. Efektivní řízení znalostí však pracuje i s dalšími vhodnými postupy a využívá správných technologií.

Výrok: *„Řízení znalostí je totéž co systém školení (znalosti se na školení předávají).*"

Systém proškolování zaměstnanců, pokud neexistuje nebo je neefektivní, je jistě významnou bariérou. Nicméně školení zaměstnanců není jediným opatřením v rámci řízení znalostí. Pokud zaměstnanec absolvuje školení, ne vždy toho úřad využije, aby nové znalosti tohoto zaměstnance zprostředkoval dalším relevantním zaměstnancům (ve formě zprávy o absolvovaném školení, tutorování apod.).

Výrok: *„Znalosti mají hlavně naši pracovníci. Nepotřebujeme znalosti lidí zvenku.*"

Rozhodně nechceme snižovat profesionálnost úředníků. Jsme však přesvědčení, že cíle nemůže veřejná správa často naplnit svoji vlastní činností a musí být proto v interakci s řadou externích subjektů. Proto je nezbytné nastavit pravidelnější procesy komunikace s externími subjekty. Této tématice se věnujeme v druhé metodice, která je výstupem řešení zmíněného projektu TAČR.

Výrok: *„Řízení znalostí nepotřebujeme, máme zavedeno procesní řízení.*"

Nástroje procesního řízení jsou velmi důležité např. pro konstrukci mapy znalostí. Někdy mohou v praxi produkovat složité výstupy, které nemusí být pracovníkům jasné a srozumitelné. Je rovněž otázkou, do jaké míry zohledňují neformální vztahy na pracovišti, které jsou důležité pro praxi sdílení znalostí v úřadu apod.

4.3 BARIÉRY NA STRANĚ TECHNOLOGIÍ

Technologie mají napomoci zaznamenávání, zpřístupňování a sdílení znalostí uvnitř úřadu. Mohou také přispět k tvorbě nových znalostí. Mohou však také přinášet bariéry řízení znalostí.

Některé bariéry na straně technologií zazněly již výše např. s ohledem na přeceňovanou roli geografických informačních systémů. Způsob využití technologií pro řízení znalostí totiž vždy determinuje to, jak vedení úřadu vnímá roli řízení znalostí. To se ostatně promítá i do uplatňovaných postupů (procesů).

Bariéry na straně technologií můžeme ilustrovat na níže uvedených výrocích.

Výrok: *„Řízení znalostí vyřeší vhodná technologie, s lidmi jsou jenom problémy.*"

Technologie jsou pro řízení znalostí významné, ale ne nezbytné. Jejich neexistence může být považována za bariéru. Bez lidí však řízení znalostí nemůže fungovat. Je iluzí, že znalost může být zachycena a řízena izolovaně od

lidí, kteří jsou jejími nositeli. Větší důraz na technologie může také přinést to, že se při zavádění řízení znalostí v rámci řízení úřadu řídí především technologie, spíše než lidské zdroje. Upozorňuje se také, že pouhá existence technologie nezaručí to, že ji lidé budou více využívat, že experti budou sdílet své znalosti s jinými apod. Důraz na technologie při zavádění řízení znalostí může také souviset s převisem nabídky systémů řízení znalostí nad poptávkou (použitou technologii tvaruje nabídka spíše než poptávka ze strany úřadu, nakoupená technologie nenaplňuje požadavky pracovníků apod.). To může pramenit i z financování projektů veřejné správy, kdy vybudování IT podpory je nákladnější, než školení zaměstnanců, proto dostane přednost nákup technologie.

Výrok: *„Zachycení znalostí je pracné, zdržuje nás a pomáhá ne nám, ale jiným.*"

Je pravda, že zachycování znalostí je pracné, ale bez něj řízení znalostí nemůže fungovat. Právě proto je třeba využívat vhodné technologie a nastavit postupy tak, aby zaměstnance co nejméně zdržovalo od jejich práce.

Výrok: *„Naše práce se řídí zákony, pro znalosti tu není místo.*"

Je jasné, že ve veřejné správě se postupuje dle závazných předpisů. Právě efektivní a účinný postup dle zákonů je předmětem řízení znalostí.

Výrok: *„Sdílení znalostí mezi zaměstnanci úřadu probíhá dostatečně neformální cestou*."

Zaměstnanci úřadu sice mohou neformální cestou prodiskutovat výstupy ze školení nebo z vlastní praxe, nicméně si často neuvědomují přesah mezi jednotlivými agendami. Nemají tak motivaci k tomu, aby se nad daným problémem zamysleli komplexně a navrhli řešení – často se to nedostane k nadřízenému pracovníkovi.

Výrok: *„Postřehy z praxe pro zlepšení informovanosti ostatních jsem sdělil nadřízenému, ale nic se nedělo, nadřízeného to nezajímá*."

Často se pracovník podělí o svoje znalosti, zkušenosti s nadřízeným, ale nedostane zpětnou vazbu ve formě sdílené znalosti či zkušenosti, což vede k demotivaci k dalšímu podobnému sdílení zkušeností – znalostí.

5. JAK ÚŘAD PRACUJE S ŘÍZENÍM ZNALOSTÍ? JAK MŮŽEME VYHODNOTIT SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V ÚŘADU?

5.1 S ČÍM BY SE MĚLO VYPOŘÁDAT SEBEHODNOCENÍ?

Zavádění a upravování mechanismů řízení znalostí by se v prvním kroku mělo vždy vypořádat s dostatečným vyhodnocením toho, jak to v úřadu v současnosti funguje. Cílem vyhodnocení je identifikovat silné a slabé stránky řízení znalostí a na jejich základě potom soubor cílů pro následná opatření. Vyhodnocení aktuálního stavu také přinese informaci o tom, jaké náklady na změny můžeme očekávat.

Implementace řízení znalostí se dotýká lidí, procesů (postupů) a technologií. Na ně jsou zacíleny nástroje řízení znalostí, které se snaží o jejich větší integraci s cílem podpořit dosahování poslání a strategických cílů. Nastavování nástrojů a procesů řízení znalostí v úřadu se týká hledání odpovědí na řadu otázek.

Již výše zaznělo, že se doporučuje provést **sebehodnocení, pro jehož účely je dobré vytvořit osnovu otázek**, aby bylo zacílené, přineslo relevantní informace apod. Výchozí a zastřešující otázky by měly být následující:

- **Co se v současnosti konkrétně dělá proto, aby se znalosti řídily a pracovníci je měli k dispozici, když je potřebují?**
- **Jak pracovníci úřadu přistupují ke znalostem, které nemají, když je potřebují?**

Jde o klíčové otázky pro sebehodnocení. Tyto otázky můžete spojit s jednotlivými procesy, které jsou spojovány s řízením znalostí. Můžeme se proto ptát na následující:

Co se v úřadu konkrétně dělá, aby se…
– vysvětlila role řízení znalostí a jeho cíle?
– zjistily znalosti, které má a které potřebují jeho pracovníci?
– vyhodnotila existující podoba komunikace a sdílení znalostí
– zachycovaly a uchovávaly existující znalosti, aby se neztratily?
– znalosti sdílely uvnitř úřadu?
– využívaly znalosti jiných úřadů?
– sdílely znalosti s podobnými úřady?
– zjišťovaly znalosti externích subjektů?
– vytvářely nové znalosti a inovace

Tím si odpovíme na otázky: **Kde má úřad prostor pro zlepšování řízení znalostí, které potřebuje, aby fungoval lépe? Jaké překážky existují? S čím je nutné se vypořádat?**

V **Příloze 4** je uvedena konkrétnější tabulka, která může být využita pro sebehodnocení.

V rovině lidských zdrojů a organizační struktury úřadu se s ohledem na uvedené procesy můžete ptát například na následující otázky:

- Kdo dělá / mohl by dělat / měl by dělat napříč odbory/odděleními a v rámci odborů/oddělení? Jakou roli má v řízení znalostí našeho úřadu střední management (vedoucí odborů / oddělení)?
- Jak dělá? Jaké silné a slabé stránky vnímá? Jak vnímají to, co dělá, ostatní pracovníci daného odboru, jak vnímají jejich kolegové z jiných odborů apod.?
- Jak úřad funguje v rovině neformálních vztahů na pracovišti?

V rovině nastavení procesů se můžete ptát také na to, jestli a do jaké míry jsou požadavky na zmíněné procesy / aktivity specifikovány ve vašich **vnitřních předpisech**. Pokud vnitřní předpisy existují, měly by být také snadno přístupné všem pracovníkům. Často se však stává, že ve větších úřadech (typu magistrát, krajský úřad), mohou být vnitřní předpisy a jiné zdroje znalostí sice snadno přístupné (i prostřednictvím propracovaného intranetu), ale pracovníci o tom nevědí. Vedení může očekávat, že si dokumenty v intranetu zaměstnanci osvojí. Nemusí být v praxi jasné, do jaké míry si je osvojili apod. To přináší požadavky na jejich lepší propagaci existujících znalostí a jejich zdrojů.

Při sebehodnocení stavu řízení znalostí by se nemělo opomenout také to, jak jsou využity **informační technologie.**

Využití technologií v úřadu by mělo zohlednit, jak jsou technologie používány k/ke

- strukturovanému zaznamenávání znalostí a zpřístupňování / sdílení znalostí
- komunikaci uvnitř úřadu a se zřízenými organizacemi apod.
- posilování spolupráce mezi pracovníky úřadu a rovněž mezi nimi a členy zastupitelstva, rady a externími subjekty.

Konkrétní otázky se mohou týkat toho, jak je využíván intranet, možnosti vzdáleného přístupu, systémy pro podporu rozhodování, systém pro podporu hodnocení zaměstnanců a plánování jejich rozvoje (vč. vzdělávání), platformy pro spolupráci a diskuzi a jak jsou tyto informační technologie integrovány. V případě, že se v úřadu případně pracuje s několika informačními systémy, vyvstává rovněž otázka, jak jsou tyto systémy navzájem propojené a integrované? Zda je propojení zajištěno jen díky práci zaměstnanců (např. vytáhnou si data z různých informačních systémů a vypracují souhrnnou zprávu), nebo je možné generovat souhrnnou zprávu automatizovaně apod.

Další důležitou otázkou je, **jak se řízení znalostí zohledňuje, když se plánuje** – jaká role je řízení znalostí úřadu přisuzována ve strategických plánech a v plánech, které je rozpracovávají. Pokud je řízení znalostí zahrnuto v plánech, vyvstává otázka, jak se s těmito plány ve skutečnosti pracuje, tj. zda se pravidelně vyhodnocují a aktualizují na základě relevantních dat apod.

Při sebehodnocení aktuální praxe řízení znalostí by se nemělo spoléhat pouze na expertní znalosti a zkušenosti vedoucího úřadu, ale je vhodné vycházet z informací od vedoucích odborů a oddělení a také od řadových pracovníků. Sebehodnocení může také stavět na neformálním porovnání se s podobným úřadem, se kterým sebehodnotící se úřad spolupracuje (tj. spolupracující obcí apod.). Do určité míry zde může pomoci česká **Benchmarkingová iniciativa** (http://www.benchmarking.vcvscr.cz).

V případě posuzování aktuálního stavu práce se znalostmi externích subjektů by měly být do hodnocení zapojeny i jejich názory. To ostatně

předpokládají i nástroje řízení kvality jako CAF, které se nespoléhají pouze na data z analýzy stížnosti, ale předpokládají pokročilejší hodnocení spokojenosti zákazníků a občanů apod.

5.2 MINIMÁLNÍ ZÁKLAD PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V KAŽDÉM ÚŘADU?

V úvodu kapitoly 3 je shrnuto, co má řízení znalostí naplňovat, pokud funguje systematičtěji. V následující tabulce je vymezen minimální základ pro řízení znalostí v každém úřadu (minimum pro úřad). Pokud starosta (primátor, hejtman) či rada samosprávy chce prověřit, zda je v úřadu řízení znalostí zajištěno na minimální (nezbytně nutné) úrovni, je potřeba se vypořádat s následujícími kritérii (mají charakter zjištění při analýze stavu). Tato minimální úroveň zahrnuje jen úřad (tedy ne například sdílení se zřízenými či založenými organizacemi).

1. Oblast LIDÉ

KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)	PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ
1.1 Zaměstnanci byli seznámeni s politikou (strategií) a systémem řízení znalostí a se svými povinnostmi, roli řízení znalostí si uvědomují	- Seznámení na poradách či školeních (účast na poradě, prezenční listina školení) - Podpis na pracovní náplni (popisu práce) či jiném dokumentu stanovujícím zastupitelnost (vzor v **Příloze 12**)
1.2 Zaměstnanci mají znalosti potřebné pro zatupování v nezbytném rozsahu a nadřízení tuto schopnost prověřují	- Pravidelné zaškolování zaměstnanců, aby byli schopni zastupování
1.3 Systém vzdělávání zaměstnanců je funkční a umožňuje pravidelné hodnocení a doplňování nezbytných znalostí	- Plán vzdělávání je sestaven, odpovídá potřebám a možnostem úřadu a je naplňován a pravidelně přehodnocován i v návaznosti na hodnocení pracovníků
1.4 Výběr zaměstnanců (např. při odchodu do důchodu, zástup za mateřskou) zohledňuje požadavky na vzdělání, praxi a schopnosti a je prováděn tak, aby proběhlo dostatečné zaškolení nového zaměstnance	- Správně stanovené požadavky při výběrovém řízení - Výběr je zahájen s dostatečným předstihem
1.5 Je určena osoba, která je za řízení znalostí odpovědná	- U malých úřadů zřejmě starosta - U úřadů, které mají tajemníka obvykle tajemník - U větších úřadů určená osoba (tajemník, personalista, …)
1.6 Vedoucí zaměstnanci pravidelně povinnosti kontrolují, stejně tak útvar či osoby provádějící kontrolní činnost	- V rámci průběžné kontroly nadřízených je zajištěna kontrola povinností v oblasti řízení znalostí - Kontrola povinností systému řízení znalostí je součástí běžně prováděných kontrol

KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)	PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ
	- V případě nedostatků jsou přijímána adekvátní opatření

2. Oblast PROCESY

KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)	PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ
2.1 Systém zastupování (horizontální – referenti mezi sebou; vertikální - zaměstnanec a jeho nadřízený) je nastaven v pracovních náplních nebo v jiných vhodných dokumentech a jeho funkčnost je pravidelně prověřována	- Systemizace pozic, organizační řád nebo jiný dokument obsahuje údaje o zastupování (zejména horizontálním – referent referentem); vertikální zastupování (nadřízený podřízeným) je písemně stanoveno (např. v organizačním řádu či jiné směrnici) (vzor pracovní náplně je v **Příloze 12**) - Pracovní náplň obsahuje údaje o zastupování
2.2 Postupy při odchodu zaměstnanců podporují zachycování znalostí (např. vhodné předávací protokoly a zaškolování nových zaměstnanců) a tyto postupy se v praxi dodržují	- Postup při odchodu je stanoven (pracovní řád či jiná směrnice) a zahrnuje povinnost odcházejícího zaměstnance zaškolit nového zaměstnance a agendy předat předávacím protokolem (vzor je v **Příloze 13**) obsahujícím také údaje o zastupování a znalostech
2.3 Jsou vyhodnoceny a stanoveny postupy pro zachycování a sdílení znalostí (např. školení absolvuje jeden zaměstnanec, který s důležitými poznatky seznámí ostatní)	- Postupy jsou uvedeny obecně ve směrnicích (tedy povinnosti zachycovat a sdílet znalosti)
2.4 Kontrolní mechanismy zahrnují také prověření systému řízení znalostí	- Kontrolní mechanismy jsou nastaveny v patřičných dokumentech (např. v organizačním řádu, v jednacím řádu kontrolního výboru atd.) - Povinnosti jsou kontrolovány v rámci kontrolní činnosti (např. dle plánu kontrol)

3. Oblast TECHNOLOGIE

KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)	PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ
3.1 Je k dispozici vhodná technologie usnadňující činnost lidí a plnění postupů řízení znalostí a je stanovena osoba, která je za tuto technologii odpovědná	- U malých úřadů stačí například intranet (či jiná forma společného úložiště) a dostupné formuláře (např. předávací protokol)

Z hlediska řízení znalostí je možné stanovit **další stupně pokročilosti v řízení znalostí takto**:

- Minimum v řízení znalostí pro úřad (kritéria rozepsána v tabulce výše)
- Minimum v řízení znalostí pro samosprávu (totéž co pro úřad, avšak s přiměřeným rozšířením na zřízené a založené organizace)
- Optimum v řízení znalostí pro samosprávu (totéž, co výše, ale včetně zapojení dodavatelů, partnerů, sítí, dalších institucí atd.; využívání vhodnějších technologií)
- Výjimečnost v řízení znalostí pro samosprávu (dosahování nejlepší praxe v řízení znalostí mezi srovnatelnými obcemi či kraji).

V zahraničí byly pro účely sebehodnocení stavu řízení znalostí v organizaci vyvinuty například nástroje, na které je odkázáno v **Příloze 5.** Jejich společnou charakteristikou je to, že staví na modelech pokročilosti řízení znalostí v organizaci a pro účely sebehodnocení pracují s dotazníkem. Odpovědi na jeho otázky během sebehodnocení se potom odrážejí do počtu bodů, které organizace získá. Podle počtu bodů se organizace zařadí do příslušného typu pokročilosti řízení znalostí. Následně ji nástroje někdy nabídnou možné cesty zlepšování. Pokročilejší formy tohoto nástroje pro sebehodnocení jsou někdy zpoplatněny.

Například nástroj APO, který je volně dostupný v dokumentu Knowledge Management: Facilitators Guide (APO, 2009, str. 220 - 227) pracuje s dotazníkem, který má 42 otázek. Ty se týkají 7 oblastí – Vedení řízení znalostí, Procesů, Lidí, Technologií, Znalostních procesů, Učení se a Inovaci, Výsledků řízení znalostí. V rámci každé kategorie může být během sebehodnocení uděleno 30 bodů. Otázky pracují s pětistupňovou škálou (1 = Děláme málo, nebo neděláme vůbec; 5 = Děláme velmi dobře). Předpokládá se, že dotazník vyplní 70 – 80 % zaměstnanců organizace za všechny útvary a úrovně vedení. Respondenty mají být přitom osoby, které v dané organizaci pracují alespoň 6 měsíců. Výsledky za každou hodnocenou oblast jsou potom znázorňovány v podobě pavučinového grafu. Celkové skóre je následně spojováno s modelem vyspělosti řízení znalosti v organizaci. Přestože je dotazník zaměřen na malé a středně velké firmy, jeho otázky mají často obecný charakter a mohou být snadno přizpůsobeny potřebám úřadů.

6. S JAKÝMI VNITŘNÍMI ZNALOSTMI ÚŘAD DISPONUJE? JAK MOHOU ÚŘADY IDENTIFIKOVAT A ZACHYCOVAT SVÉ ZNALOSTI?

6.1 JAK MŮŽETE IDENTIFIKOVAT ZNALOSTI VAŠEHO ÚŘADU?

Řada výzkumů ukázala, že v případě větších organizací (i úřadů) jsou jejich představitelé toho názoru, že potřebné znalosti existují uvnitř jejich organizace. **Problémy existují především v identifikování existujících znalostí a v jejich snadné dostupnosti**. To je důvodem pro to, aby úřady lépe řídily znalosti, které mají k dispozici.

V prvé řadě však musí vedení úřadu chápat, jakým způsobem se v úřadu se znalostmi pracuje, jak se k nim přistupuje apod. Znalosti totiž produkují jednotlivé komponenty řídicího systému úřadu (např. hodnocení pracovníků, hodnocení realizovaných projektů, řízení kvality, strategické řízení apod.). Vytvářejí je však i jednotliví pracovníci na základě interakcí s klientem úřadu, spolupráce s jinými pracovníky úřadu, úředníky z jiných úřadů apod.

V každém úřadu se produkují znalosti a vytváří celá řada zdrojů znalostí. Řízení znalostí se je snaží integrovat, aby se s nimi pracovalo lépe. Přesto narazíme na tvrzení typu – „O uvedené procesy není ze strany vedení úřadu ani zastupitelů zájem, resp. netuší, že by něco takového mohlo být předmětem jejich zájmu." Podle většiny respondentů v našem šetření z řad úředníků větších obcí a krajských úřadů neexistovala databáze klíčových znalostí pracovníků úřadu.

Když se úřady snaží identifikovat znalosti, které mají k dispozici, měly by

- se zamyslet nad tím, jaké klíčové znalosti májí s ohledem na to, jaké je jejich poslání a kde jsou znalosti k dispozici
- odlišit strategicky důležité zdroje znalostí a domény znalostí (identifikovat, které oblasti znalostí jsou důležité pro plnění klíčových cílů úřadu)
- vyhodnotit míru dostupnosti potřebných znalostí v jednotlivých doménách znalostí, klíčových i ostatních
- sumarizovat s ohledem na klíčové cíle úřadu hlavní problémy a potřeby, které se týkají znalostí pracovníků úřadu a požadavků na znalosti od externích subjektů.

K identifikování zdrojů znalostí, se kterými se v úřadu pracuje, slouží tzv. **mapování znalostí**. To se věnuje otázkám typu: **Zná úřad své znalosti? Vědí lidé v úřadu, s jakými znalostmi úřad jako celek pracuje? Jak se znalosti sdílí? apod. Může začít jednoduchým dotazováním pracovníků typu: „Řekněte mi deset věcí, které potřebujete vědět?"**

Mapování znalostí, se kterými se v úřadu pracuje, má podporovat pracovníky, aby věděli, kde jsou jejich znalosti k dispozici. Má

- shrnout aktuální zdroje znalostí s ohledem na vykonávané aktivity, nebo cíle – jasně identifikovat umístění, vlastníka, hodnotu a míru využití znalostí
- vyjasnit role a expertní znalosti pracovníků úřadu
- identifikovat toky znalostí (vazby mezi útvary a pracovníky) a jejich problémy (vč. bariér sdílení znalostí), duplicity a neefektivnosti

- identifikovat hlavní příležitosti pro zlepšování.

Mapování znalostí má napomoci pochopení toho, jak jednotlivci a týmy sdílejí informace, vnitřní normy apod., jak spolu spolupracují při plnění svých úkolů a také jak spolupracují s externím okolím – s úředníky z jiných samospráv, s úředníky z úřadů, které stojí na jiné úrovni veřejné správy apod. Mapování znalostí se snaží redukovat problém, který naznačil jeden z respondentů v našem šetření následovně: „Zajišťujeme pravidelná školení, využíváme metodické materiály, chybí nám ale koordinátor těchto aktivit či alespoň zpracování souhrnného přehledu, které informace jsou dostupné u té které agendy". Mapování znalostí přináší dokumentaci toho, jak pracovníci přistupují ke znalostem, kdo spolupracuje a sdílí informace s kým apod. Mapování znalostí by proto také mělo zahrnovat to, jaké jsou postoje zaměstnanců k řízení znalostí.

Mapování znalostí se obvykle odvíjí od průzkumu a v pokročilejší podobě od **auditu znalostí**, jehož cílem je provést inventuru dostupných znalostních aktiv a zdrojů a identifikovat potřeby a problémy. Audit znalostí má sumarizovat všechny znalosti, které v úřadu existují, jejich vlastníky, v jaké formě se nacházejí, jak se využívají, jaké znalosti chybí, jaké překážky při přenosu znalostí existují atd. Mapování znalostí je inventurou existujících interních informačních a znalostních zdrojů. V širším záběru se může týkat zdrojů tištěných, databázových, přístupných na internetu, získaných na odborných setkáních a školeních apod.

Rozsáhlejší mapování zdrojů znalostí v úřadech se může opírat také o nástroje **analyzování sociálních sítí** (ang. social network analysis, SNA), které se zaměřují na vztahy mezi jednotlivými aktéry v sociálním systému, v našem případě vztahy mezi zaměstnanci na úřadě. Cílem analýzy sociálních sítí na úřadě může být například určení místa, kam nejvíce směřuje komunikace, s kým se nejvíce spolupracuje atp. Můžeme tak vytvořit mapu sítí. Využít k tomu můžeme rozhovory s pracovníky, nebo také analyzování toků e-mailů mezi pracovníky úřadu, využití intranetu, telefonů v rámci úřadu apod. (viz též Lewis a Ricard, 2014).

Mapováním znalostí se nemá vyprodukovat encyklopedie znalostí v úřadu. Odrazujícím příkladem může být certifikace ISO, kdy pracovníci úřadů vnímají jako hlavní výsledek certifikace především vyprodukování masy dokumentace, kterou následně úřad v dalších letech přizpůsobuje, aby jí jeho pracovníci rozuměli. Důraz mapování znalostí by se měl klást na praktické využití.

Jednoduchá podoba mapování znalostí, se kterou si poradí pracovníci úřadu, by měla odpovědět na následující otázky:

1) Jaké klíčové úkoly má náš úřad plnit? (může být kategorizováno podle klíčových oblastí)
2) Jaký útvar / orgán je za plnění každého klíčového úkolu zodpovědný?
3) Kdo v rámci útvaru / orgánu především vykonává činnosti, aby byl úkol splněn? Jaké typy činností vykonává (je možné rozdělit na běžné, nahodilé, spojit s časovou frekvencí apod.).
4) Jaké problémy tato osoba vnímá a co potřebuje ke splnění klíčového úkolu s ohledem na
   - své kompetence
   - informace / informační zdroje

- spolupráci s jinými lidmi, útvary, externími subjekty
- speciální technologie apod.
- jaké jsou její požadavky na další vzdělávání?

5) Je vhodné dokumentovat znalosti konkrétních pracovníků? Co se stane, když znalosti jednotlivých pracovníků nezachytíme? Do jaké míry můžeme klíčové znalosti pracovníků dokumentovat a archivovat, aby k nim mohli přistoupit i jiní zaměstnanci. Jak to můžeme převést do konkrétních úkolů pracovníků, aby se dokumentování znalostí stalo rutinou.

6) Jaké silné a slabé stránky existují u jednotlivých klíčových úkolů s ohledem na
   - kompetence
   - informace / informační zdroje
   - spolupráci s jinými lidmi a útvary
   - speciální technologie apod.

7) Co můžeme změnit v nastavení našeho úřadu, aby byly jeho znalosti lépe organizovány a sdíleny, a co vyžaduje změnu jinde (v nastavení systému agendy apod.) a my to již tolik neovlivníme?

Výstupem mapování znalostí jsou tzv. **mapy znalostí**. Mapa znalostí může mít tabulkovou (databázovou), nebo grafickou podobu (uděláme bubliny s odbory, nakreslíme do ní panáčky, uvedeme jména, pospojujeme čárami) anebo může kombinovat tabulky a schémata (komunikační vztahy, které shrnuje obrázek s bublinami, budou doprovázet tabulky s popisem, který reaguje na výše uvedené otázky apod.). U větších úřadů může být grafická podoba nevhodná kvůli nepřehlednosti apod.

V počátcích práce se znalostními mapami se obvykle doporučuje vytvořit mapu nejdůležitějších znalostí, tzn. těch, které jsou klíčové pro plnění poslání vašeho úřadu.

Mapování znalostí **by se mělo zaměřit jak na znalosti v podobě zaznamenaných informací, tak i na tacitní znalosti** (existující zkušenosti, ty mohou být spojeny také s konkrétními projekty, na kterých zaměstnanci pracovali, mohou vycházet ze sebehodnocení pracovníků atp.). Má shrnout dostupné znalosti. Mapa znalostí může být organizována podle organizační struktury a odpovědnostních vztahů, nebo podle konkrétních úkolů – řešené problematiky. To se promítá do její konkrétnosti a podobnosti s tzv. procesními mapami. Mapy znalostí by měly vždy vycházet z informací od vedoucích i od řadových pracovníků. Měly by také identifikovat pracovníky, kteří mají specifické znalosti. Například Maier (2002) uvádí pět druhů znalostních map. Jde o určitou evoluci – vývoje znalostních map od struktury základních zdrojů informací až po konkrétní procesy a komplexní systémy řízení znalostí aplikovatelné na konkrétní typ organizace. Shrnutí je uvedeno v **Příloze 6**.

Mapy znalostí se mohou samostatně vypracovávat **pro vnitřní a vnější prostředí organizace** - vnitřní znalosti a dostupné externí znalosti.

Výstupy mapování znalostí mohou vstoupit do mechanismů hodnocení pracovníků, do požadavků na pozici pro nábor zaměstnanců z vnějších či vnitřních zdrojů úřadu apod. Mohou přinést také revizi organizační struktury s cílem vytvořit takovou, která by více podporovala sdílení znalostí apod. Mohou být také základem budování portálů znalostí úřadu. Získané údaje mohou být použity také k plánování složení týmů v rámci přípravy projektových návrhů apod.

6.2 JAK MOHOU ÚŘADY ZAZNAMENÁVAT SVÉ ZNALOSTI?

Během šetření většina respondentů z větších úřadů uváděla, že informace, které k řízení klíčových oblastí místního rozvoje potřebují, jsou jejich úřady schopny zabezpečit vlastními zdroji (pracovníky, informačními systémy apod.). Téměř polovina respondentů však byla spíše toho názoru, že znalosti nejsou v úřadech systematicky zaznamenávány, aby se neztratily. Často jsou znalosti zachycovány pouze u některých odborů, a to vlivem jejich vedení („Záznamy ze školení a předávání informací ostatním kolegům funguje pouze na jednom odboru a to proto, že vedoucí odboru to považuje za důležité."). Ke koordinování územního rozvoje je přitom zapotřebí spolupráce více odborů úřadu. Zaznamenávat si je mohou také pouze jednotlivci („klíčové znalosti jsou uchovávány formou metodik a vnitřních předpisů, někteří zaměstnanci zpracovávají "postupy" pro sebe případně pro zastupující pracovníky, případně při předání agendy dalšímu pracovníkovi"). Význam zaznamenávání znalostí roste i s ohledem na následující tvrzení jednoho z respondentů z krajského úřadu: „prozatím stále platí, že po volbách se mění organizační struktura, mění se pozice na vedoucích místech. Z toho vyplývá nejistota a občas i ochota k inovacím v daném období (před a po volbách, tedy nejméně jeden rok ze čtyř). Navíc na KÚ bývá obecně vyšší fluktuace zaměstnanců."

Zaznamenávání znalostí úřadu je důležité pro to, aby se znalosti neztrácely v případě, kdy pracovník úřadu není dlouhodoběji k dispozici, odejde, nebo zemře. Je také předpokladem dalšího rozvoje pracovníků úřadu a rovněž zpřístupňování znalostí ostatním pracovníkům. Zaznamenávání je předpokladem skladování. Je **základem budování znalostního kapitálu úřadu**, předmětem řízení kontinuity znalostí apod. Je snadnější v případě explicitních znalostí, které je možné dobře převést do textové podoby - do podoby popisu procesů a postupů apod.

Obecně se doporučuje „zálohování" znalostí jejich zaznamenáváním provést v případě těch znalostí, které v úřadu můžeme považovat za klíčové. Klíčové znalosti a jejich nositele by mělo identifikovat **mapování znalostí**. Nástroje a procesy zaznamenávání znalostí mohou činnosti mapování prohlubovat.

Zaznamenávání znalostí v úřadu může mít **různou podobu a strukturu**. V případě velkého počtu zaznamenaných znalostí je organizování znalostí (jejich kategorizování, strukturování, katalogizování) velmi důležité. Znalosti mohou být spojeny s úkoly, procesy, vlastníky, uživateli, organizační strukturou úřadu apod. Zaznamenávání přináší nové požadavky na organizování znalostí v úřadu (na jejich selekci a kategorizování) a na aktualizaci těchto záznamů. Téměř 40 % respondentů z větších obcí a krajských úřadů v šetření uvádělo, že znalosti jsou v rámci jejich úřadů zaznamenávány velmi chaoticky, což omezuje jejich přístupnost.

Záznam znalostí by měl **jasně popsat kontext**, ve kterém znalost vznikla, má být uplatněna apod., aby se zvýšila přenositelnost těchto znalostí do budoucna.

K zaznamenávání znalostí, které jsou k dispozici v úřadu, mohou být využity například následující nástroje, které jsou více charakterizovány v **Příloze 7**.

Nástroje pro zaznamenávání znalostí v úřadu
Znalostní mapa, nebo její zkrácená verze.
Rejstřík znalostí v úřadu.
Případové studie s dobrou praxí, příběhy, citacemi ve zpravodaji pro zaměstnance.
Předávací protokoly.
Popis pracovních pozic, profily znalostí.
Zprávy po ukončení projektu.
Zprávy o absolvovaném školení.
Zprávy o absolvovaných služebních cestách.
Dokumentování příběhů z našeho úřadu.
Dokumentování případových studií.
Zprávy o tom, proč se plní a také nedaří plnit strategické plány.
Zprávy o tom, proč je a také proč není dosahováno kvality při fungování úřadu.
Často kladené dotazy u jednotlivých útvarů (FAQs).

Někdy se jednotlivé nástroje překrývají, v praxi se kombinují apod. Řada dokumentovaných znalostí nemusí mít také pouze podobu textovou. Doporučuje se pracovat i s audiozáznamy a/nebo s videozáznamy. Záznamy znalostí se oživí a jejich další využití podpoří např.

- citováním konkrétních tvrzení konkrétních osob
- formulováním a zvýrazněním otázek, na které se odpovídalo, hledalo řešení apod.
- uvedením shrnutí (vč. otázek k řešení do budoucna apod.)
- tím, že se dá možnost komentovat (zanést připomínky) účastníkům akce, o níž se záznam pořizuje, členům týmu, jehož zkušenosti se zaznamenávají apod.

Pokud úřad vypracovává **případovou studii, zprávu o řešení určitého problému, kterému se chce vyvarovat do budoucna apod., může se jít v následujících krocích** (Friedman, 2003, upraveno):

1. Popište co možná nejkonkrétnější problém, který vnímáte, a jeho příčiny a důsledky.
2. Konzultujte s vedením úřadu a vedoucími útvarů (odborů/oddělení), které mohou čelit podobnému problému, zda je váš popis přesný a zda ho vnímají podobně.
3. Navrhněte opatření pro řešení problému a jejich očekávané efekty.
4. Konzultujte váš návrh s vedením úřadu, vedoucími útvarů (odborů/oddělení), které mohou čelit podobnému problému. Návrh finalizujte.
5. Pokud již byla opatření provedena, popište, zda přinesla očekávané efekty, či nikoliv. Tím se vrátíte i k prvnímu bodu.

7. JAK MOHOU ÚŘADY SDÍLET A LÉPE VYUŽÍVAT SVÉ ZNALOSTI? JAKÝM BARIÉRÁM MOHOU ČELIT?

Metodická doporučení pro řízení znalostí často upozorňují, že důležitou podmínkou pro efektivnější práci se znalostmi, je kultura podporující sdílení znalostí. I proto najdeme v praxi strategie, které nehovoří o zavádění řízení znalostí, ale mají v názvu jen sdílení znalostí. To má zdůraznit roli sdílení znalostí. Zohledňuje to také výše naznačený problém, že úřad znalosti má, ale ne vždy ví, kde jsou k dispozici. S tím se může do určité míry vypořádat i větší sdílení znalostí, které přináší i větší povědomí o umístění znalostí v úřadu mezi jeho pracovníky.

I **v české veřejné správě** se setkáme s tvrzením typu: „Snaha nastavit systém předávání informací naráží na nedostatek času, neboť se v očích úředníků nejedná o tak důležitý úkol, kvůli kterému by měli omezit plnění významnějších úkolů." Téměř polovina respondentů z větších obcí a krajských úřadů byla v šetření spíše toho názoru, že mezi odbory nejsou znalosti sdílené dostatečně (v případě krajských úřadů byla praxe vnímána mnohem pozitivněji). Připomeňme názor: „Velmi málo znalostí je sdíleno. De facto je úřad souborem samostatných útvarů bez většího pocitu sounáležitosti." Šetření ukázalo, že sdílení se často odvíjí od iniciativy jednotlivých pracovníků anebo odborů, které spolu často spolupracují, **spíše než by bylo řešeno systematičtěji**. Do určité míry se zde promítá následující: „Je to závislé i na agendě, pokud více úředníků pracuje na jedné agendě, je sdílení nezbytné, v případně různorodosti agend není sdílení nutné/možné."

Kultura podporující sdílení znalostí v úřadu existuje, když zaměstnanci sdílí své znalosti s jinými a nepovažují to za problém, ale spíše za předpoklad dobrého fungování úřadu. Nejde přitom jen o záležitost technologickou. Technologie může zpřístupňovat znalosti, které zůstanou pouhými informacemi, protože je jiní pracovníci nemusí využít. Důvody mohou být rozličné – jde např. o to, že o sdílené znalosti nevědí, nechtějí ji využít apod. Technologie může také problémy sdílení prohlubovat, pokud jsou klíčové informace uloženy pouze v počítačích jednotlivých pracovníků a nejsou sdíleny (s tímto tvrzením souhlasila v našem šetření téměř polovina respondentů z větších obcí).

Sdílení znalostí není jen o sdílení informací, ale také o výměně zkušeností mezi pracovníky. Je proto také důležitým **nástrojem učení v úřadu**. Sdílení znalostí také není pouze o šíření dobrých zkušeností. Jeho cílem je také zabezpečit, aby se neopakovaly problémy. Proto se má sdílet i špatná praxe, aby se pracovníci úřadu mnohem více vyvarovali dosavadních chyb. Sdílení znalostí podporuje otevřenost a průhlednost informací na pracovišti. To, zda kultura sdílení existuje, nebo ne, má spolu se silnými a slabými stránkami v této oblasti identifikovat mapování znalostí a jeho výstupy. Sdílení znalostí má v úřadech také odstranit resortismus, kdy informace mohou zadržovat odbory. Má přinést větší spolupráci napříč úřadem a lepší povědomí o tom, kdo může s kým spolupracovat apod.

Sdílení znalostí může mít různé podoby. Sdílené můžou být různé záznamy. Zde je předpokladem to, že pracovníci zpřístupní znalosti takovým způsobem,

aby se k nim dostali pracovníci ostatní. Řada znalostí může být zprostředkována na základě přímé interakce pracovníků (spolupráce, porada, workshop apod.).

Velmi důležitá je v samosprávě praxe **sdílení znalostí mezi úřadem a politickými orgány** (zastupitelstvem, radou, výbory a komisemi). Třetina respondentů z větších obcí byla v šetření spíše toho názoru, že politické orgány s pracovníky úřadu dostatečně nekomunikují. Setkali jsme se rovněž s následujícími tvrzeními: „Členové zastupitelstva města se o chod úřadu a práci úředníků prakticky vůbec nezajímají a s výjimkou zasedání zastupitelstva na radnici nedochází.", „Komunikace mezi úředníky a politickými představiteli probíhá bez problému, pokud je o tuto činnost zájem. Opozice však informace aktivní nevyžaduje a po pasivním získání zbytečně kritizuje." „Komunikace zastupitelů s úředníky se rozvíjí především tehdy, je-li ve výboru zastupitelstva nebo v komisi rady konkrétní úředník." Sdílení znalostí podpoří i to, když bude člen zastupitelstva členem týmu, který zpracovává sebehodnocení stavu řízení znalostí na vašem úřadu.

Úspěšnost sdílení znalostí **ovlivňuje i to, jaká média jsou pro sdílení použita**. Shrnuje je např. tabulka níže (zdroj Büchel a Raub, 2003):

Médium	**Znaky**					
	Zpětná vazba	**Kanál**	**Zdroj**	**Jazyk**	**Zaznamenávání**	**Dosah**
Osobní kontakt	Okamžitá	Vizuální, audio	Osobní	Tělo, běžný	Omezené	Omezený
Videokonference	Téměř okamžitá	Vizuální, audio	Osobní	Tělo, běžný	Omezené	Mírný
Telefon	Rychlá	Audio	Osobní	Běžný	Možné	Omezený
Hlasová zpráva	Pomalejší	Audio	Osobní	Běžný	Možné	Mírný
Fax	Pomalejší	Text	Osobní	Běžný	Možné	Mírný
E-mail	Pomalejší	Text	Osobní, neosobní	Běžný	Možné	Široký
Formální dopis	Pomalá	Text	Osobní, neosobní	Běžný	Možné	Široký
Numerický výstup	Pomalá	Text	Neosobní	Numerický	Možné	Široký

V **Příloze 8** jsou specifikovány níže uvedené nástroje, které mohou úřadům pomoci při sdílení znalostí uvnitř úřadu. Každý z nástrojů můžeme diskutovat s ohledem na možnosti zaznamenávání znalosti a jejich následné sdílení. Řízení znalostí nepodporuje to, že řada znalostí, které jsou sdíleny neformálně, není zachycena, zdokumentována a tyto znalosti není možné sdílet dál.

Nástroje pro sdílení znalostí uvnitř úřadu
Motivování zaměstnanců
Mentorování / tutorování
Koučování
Zastupitelnost a systém zastupování
Operativní konzultace s kolegy z úřadu
Systém porad a doprovodné zápisy
Sdílení zpráv o realizovaných projektech, realizovaném školení, služebních cestách apod.
Komunity
Workshopy / semináře pracovníků zaměřené na kolektivní učení se
Týmy složené z představitelů různých odborů a role tzv. Learning Review
Vnitřní benchmarking a seznamování s dobrou praxí na úřadu
Pravidelná neformální setkávání zaměstnanců
Rotace na pracovišti
Intranet
Extranet
Technologie podporující kolektivní zachycování znalostí a spolupráci
Spisová služba a řízení dokumentů
Datové sklady, databáze, úložiště dokumentů
E-learning
Audio/video konference a nástroje pro telefonování a komunikaci přes internet
Sociální sítě

V literatuře řízení znalostí se také diskutuje o tom, jak může sdílení znalostí napomoci **organizace prostoru / pracoviště**. Příkladem může být využití kulatých stolů, otevřený prostor pro ad-hoc (příležitostná) neformální setkávání pracovníků (svou roli může mít i společný kávovar či společná lednice na pracovišti apod.). Příklady pro tvorbu a design takových míst jsou:

- https://www.knoll.com/media/315/283/CollaborativeWorkplace_wp.pdf
- http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/documents/jobs_hiring/workpoint.pdf
- www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

Doporučení, která zaznívají pro sdílení a lepší využívání znalostí uvnitř úřadů, se někdy mohou zaměřovat velmi výrazně na **oblast technologie**. I zde však platí požadavek, aby se řízení znalostí snažilo propojit lidi, procesy a technologie.

IT podpora řízení znalosti by obecně měla zajistit

- otevřenost informací v úřadu (širší možnosti dostat se k informacím, které pracovník potřebuje, o které se zajímá)
- vytváření sítí / komunit
- diskuzi v úřadu.

IT podpora má v oblasti sdílení znalostí především zajistit, že pracovníci úřadu mají know-who a know-where, tzn. ví,

a) na koho se obrátit, pokud se znalostí nedisponují, nebo,

b) pokud jsou znalosti popsané, kde tyto popisy najdou – v jakých interních a v jakých externích zdrojích.

IT podpora zde navazuje na přístupy k zaznamenávání existujících znalostí, prohlubuje je. Může také přinášet vytváření nových znalostí.

V případě externích zdrojů se budete při zaznamenávání znalostí vždy potýkat s tím, že zdroje znalostí jsou roztříštěné a je nutné je filtrovat.

Vždy se zaznamenávání znalostí vypořádává s tím, že pracuje pouze se znalostmi, které mohou být dokumentovány, což je u zkušeností velmi obtížné. I proto nelze vnímat technologie jako všelék, který vyřeší problémy řízení znalostí v úřadu.

Pro větší úřady může být inspirativní Strategie pro učení se a sdílení znalostí amerického Úřadu pro řízení lidských zdrojů (United Office of Personnel Management – Learning and Knowledge Sharing Strategy), která kromě toho, že definuje cíle a spojuje se s konkrétními nástroji, také stručně shrnuje východiska pro zlepšování sdílení znalostí uvnitř své organizační struktury. Strategie je dostupná zde: https://www.opm.gov/about-us/open-government/reference-materials/learning-and-knowledge-sharing-strategy.pdf.

Výzkum v zahraničí shrnul potenciální bariéry sdílení znalostí, které by měl vzít v potaz management úřadů. Např. Riege (2005) vyjmenovává následující:

BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ NA STRANĚ JEDNOTLIVCŮ
málo času na sdílení znalostí a málo času na identifikování kolegů v případě hledání specifické znalosti
obava z toho, že sdílení ohrozí pracovní pozici
malé povědomí a malé ocenění přínosů využití znalostí od jiných
převaha sdílení explicitních znalostí nad sdílením tacitních znalostí, u nichž je sdílení náročnější
uplatnění příliš hierarchické organizační struktury, která přináší formální moc určitých pozic
nedostatky v zachycování, vyhodnocování, komunikaci, zpětné vazbě, tolerance minulých chyb
rozdíly ve zkušenostech pracovníků
nedostatek interakcí mezi pracovníky, nevyužívání sítí

špatné komunikační dovednosti
rozdíly ve věku
rozdíly v pohlaví
rozdíly v dosaženém vzdělání
pocit, že sdílení znalosti stejně nepřinese uznání od vedení či kolegů
malá důvěra v kolegy, obava, že zneužijí znalosti, nebo si přičtou zásluhy
rozdíly v národní kultuře a etnické příslušnosti
BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ NA STRANĚ ORGANIZACE
žádná / nejasná integrace strategie řízení znalostí a iniciativ zacílených na sdílení
nedostatečné vedení a řízení spojené s nedostatečným komunikováním přínosů sdílení
nedostatek formálního i neformálního prostoru pro sdílení a reflektování a generování nových znalostí
existující organizační kultura (skutečně uplatňované hodnoty, normy, postupy, mechanismy komunikace) dostatečně nepodporuje praxi sdílení znalostí (diskutuje se o tom, jaká je možnost diskutovat citlivá témata, jestli a jak je uplatňována kolektivní odpovědnost za řešení problémů, podporováno učení se z chyb, tolerování chyb apod.)
udržování znalostí zkušených a expertních pracovníků není mezi prioritami
nedostatky v infrastruktuře podporující sdílení
nedostatky ve zdrojích
konkurence mezi odbory/ odděleními v rámci přidělování prostředků
konkurence uvnitř útvarů v rámci přidělování prostředků a odměňování
komunikování a toky znalostí jdou jen směrem shora dolů
pracovní prostředí a jeho uspořádání omezuje účinnost sdílení
hierarchická organizace omezuje anebo zpomaluje sdílení
velikost úřadů omezuje možnosti kontaktování a podporu sdílení
BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ NA STRANĚ TECHNOLOGIÍ
malá integrace informačních systémů s procesy omezuje práci zaměstnanců
malá technická podpora (interní či externí) a okamžitá údržba
nerealistická očekávání pracovníků ohledně toho, co může technologie dokázat
neshoda v tom, co očekávají a potřebují pracovníci, a v tom, co informační systém umožňuje
neochota využívat nový systém kvůli neznalosti a nedostatečným zkušenostem
nedostatečné vzdělávání pracovníků ohledně toho, jak existující / nové informační systémy využívat
nedostatečná komunikace a názorné vysvětlování výhod nového systému oproti starému systému

8. PROČ A JAK SDÍLET ZNALOSTI ÚŘADU S JINÝMI (S EXTERNÍMI SUBJEKTY)?

Výzkum ukázal, že nutnost spolupracovat s externími subjekty si zástupci úřadů v ČR jasně uvědomují. Mezi důvody spolupráce s externími subjekty obvykle zaznívá například následující:

- nemáme vlastní kapacity, nestíháme sledovat všechno
- právní předpisy předpokládají, že známe potřeby občanů a podnikatelských subjektů
- bez znalosti potřeb externích subjektů neznáme náš region a nemůžeme mít správné cíle v našich strategických plánech
- bez vnějšího pohledu nemůžeme produkovat kvalitu
- vnější pohled může přinést inovaci, protože my můžeme být již příliš zahleděni do našich procesů a máme zkreslené vidění
- tím, že spolupracujeme s externími subjekty, zvyšujeme svoji průhlednost, ukazujeme, že jsme přátelský úřad apod.

Můžeme rozlišovat spolupráci

- uvnitř systému veřejné správy
- s ostatními aktéry rozvoje územní.

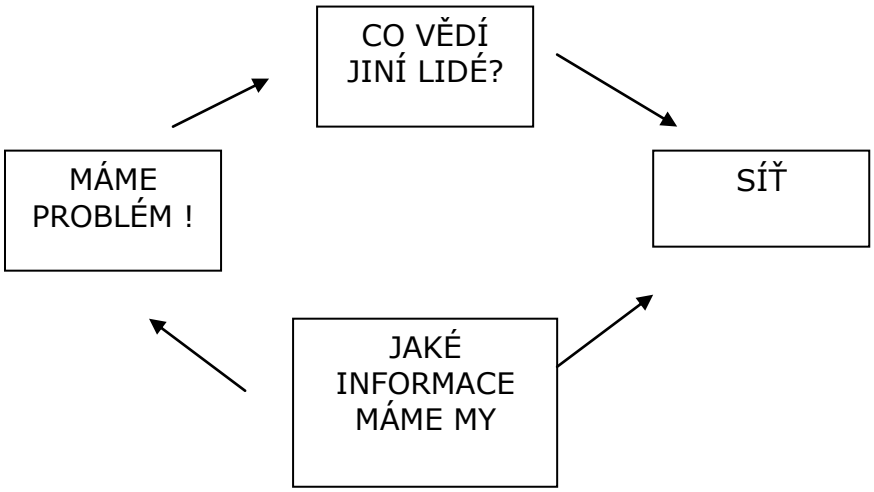
Úspěšnost sdílení ovlivňuje i to, jaká média jsou použita (**viz výše bod** 7 o sdílení znalostí uvnitř úřadu).

Šetření naznačuje, že samospráva v ČR aktivněji hledá informace především ve veřejné správě, nikoliv již tak aktivně u ostatních externích subjektů. Tento trend je patrný i v malé míře využití měření spokojenosti klientů úřadu a hodnocení spokojenosti občanů s kvalitou života v území (v míře zapojování uživatelů veřejných služeb apod.) a to i v případě větších samospráv.

Následující text se věnuje pouze spolupráci uvnitř systému veřejné správy. Na spolupráci s ostatními aktéry rozvoje území se zaměřuje druhá metodika pro podporu zapojování externích subjektů.

SPOLUPRÁCE A SDÍLENÍ UVNITŘ SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Mechanismus systematičtějšího budování trvalejší spolupráce ve veřejné správě shrnuje následující obrázek, který vychází z existence problému / potřeby na straně úřadu (Collison a Parcell, 2005, upraveno autory). Spolupráce na řešení problémů se odvíjí od toho, že stejnému problému čelí typově podobné úřady, že se problém již někde objevil, že by měl s řešením problému pomoci úřad odpovědný za metodickou pomoc apod. Ke spolupráci na řešení problému může docházet jednorázově, nebo pravidelněji. V tomto druhém případě dochází k vytváření sítě, která může mít povahu již výše představené komunity.



Spolupráce ve veřejné správě odráží rozdělení rolí jednotlivých typů úřadů. Může se týkat různých typů vertikálních a horizontálních aktivit a vztahů, jak shrnuje tabulka níže.

Vertikální aktivity a vztahy	**Horizontální aktivity a vztahy**
Hledání informací o legislativě	Získání pomoci při vytváření politiky, strategie apod.
Hledání informací o programech a projektech	Zapojení ve formálních partnerstvích
Hledání zdrojů pro financování programů/projektů	Zapojení do společné přípravy strategie/politiky
Hledání interpretace standardů a předpisů	Porovnávání se s typově podobnými úřady (benchmarking)
Hledání manuálů k programu	Využití finančních zdrojů
Získání technické asistence	Kontrahování výkonu státní správy, plánování atp.
Uplatnění opravných prostředků	Vytvoření partnerství pro určitý projekt
Změny oficiální politiky	Získání technické asistence
Hodnocení výkonnosti	

V praxi se pro spolupráci a sdílení znalostí s externími subjekty používají nástroje, které uvádí níže uvedená tabulka a charakterizuje více **Příloha 9** této metodiky. Některé nástroje, které jsou v praxi spolupráce s externími subjekty používány v ČR, souvisí s iniciativou těch úřadů, které jsou odpovědné za koordinování v systému veřejné správy. Často hrají nejdůležitější roli osobní kontakty. S tím se vypořádává i povědomí o platformách, které sdílí znalosti prostřednictvím internetu.

Nástroje pro sdílení znalostí s jinými úřady
Osobní setkání a schůzky
Porady
Strategické aliance/partnerství
Komunity (sítě)
Společná účast v komisích či pracovních skupinách / týmech vlastních či jiných úřadů
Spoluorganizování workshopů, seminářů, konferencí. Prezentace ve sbornících, časopisech atp.
Návštěvy v jiných úřadech
Stáže v jiných úřadech
Členství ve svazech / asociacích / sítích

K **setkávání** mezi úředníky či starosty (či dalšími zastupiteli) a pracovníky jiných úřadů dochází **na různých typech akcí**. Jde např. o následující

- celostátní setkání (organizované ministerstvy, asociacemi či soukromými subjekty)
- krajská setkání (organizované asociacemi, krajskými úřady, poslanci či senátory) či regionální stálé konference
- na půdorysu města pro městské části
- na půdorysu obce s rozšířenou působností
- na půdorysu meziobecní spolupráce
    - mikroregion
    - místní akční skupina
- ad hoc setkání starostů
    - sousedních obcí
    - obcí řešících stejnou problematiku (např. zavádění nového systému, či služby atd.)
    - obcí vykonávajících podobnou agendu či aktivity při srovnání a učení se (metody learning by doing či benchmarking).

Šetření ukázalo, že v případě malých obcí starostům chybí průřezové kalendáře, které by obsahovaly také informace o důležitosti těchto akcí pro malé obce, jasnější marketing ze strany ministerstev (proč je akce důležitá, co může přinést apod.).

Dalším vnímaným problémem, který se dotýká i možností koordinace rozvoje území, je nedostatek dat. Někteří zástupci samospráv v této souvislosti kritizovali, že ČSÚ produkuje data za kraj a nejde hlouběji, a kraje si pro své potřeby musí shromažďovat data další.

Zástupci krajů upozornili, že také není dost dobře možné, aby kraje organizovali setkání pro zástupce všech obcí v jejich regionu, což znesnadňuje šíření informací a znalostí v území.

Diskuze během prvního workshopu k projektu naznačila, že problémy ve sdílení znalostí mohou být často způsobeny už v prvním kroku, kdy organizace neumí vymezit problém a (následně) komunikují a hledají řešení špatně vymezených problémů.

Více se tématu a nástrojům zapojování externích subjektů (stakeholderů) věnuje DRUHÁ METODIKA

„ÚZEMNÍ ROZVOJ A EXTERNÍ SUBJEKTY - metodika pro podporu zapojování externích subjektů".

Je zpracována ve verzi pro malé obce a ve verzi pro větší úřady.

9. S JAKÝMI VNĚJŠÍMI ZDROJI ZNALOSTÍ MOHOU ÚŘADY PRACOVAT? JAKÉ ZDROJE ZNALOSTÍ MOHOU VYUŽÍT PRO ÚZEMNÍ ROZVOJ?

Pro situaci v ČR je charakteristické, že existuje celá řada externích zdrojů znalostí, které mohou být využity obcemi i kraji. Výzkumy ukazují, že hlavní externí zdroje znalostí v českém správním systému následují to, s kým daný úřad dosud nejčastěji spolupracuje (v případě obcí jsou zdrojem znalostí spolupracující obce) a kdo daný úřad kontroluje. Do aktuální podoby práce s vnějšími znalostmi se také promítá to, jaké další externí subjekty považuje obec/kraj za relevantní.

Existuje řada externích zdrojů, které mohou obsahovat důležité znalosti, mohou se dublovat atd. Problémem jejich využití může být také to, že je úřady neznají. Jejich roztříštěnost přináší i roztříštěnost vzdělávání pro veřejnou správu atp. S řadou zdrojů pracují také úředníci obcí, aniž by o tom informovali své kolegy z úřadu.

Potenciálním externím zdrojem nových znalostí mohou být tematicky zaměřené **konference**. V ČR jsou tyto akce buď organizované asociacemi či sdruženími obcí (SMO ČR, SMS ČR, NSZM atp.), dále pak také ústředními či krajskými úřady (ministerstva, kraje atp.), vysokými školami či soukromými subjekty (firmy či neziskové organizace). Dobré zkušenosti mohou mít také partnerská města apod.

V ČR se pomalu rozjíždí praxe, kdy studenti **vysokých škol** vypracovávají různé typy závěrečných prací na objednávku úřadů. Vysoké školy se oslovují buď ad hoc - podle potřeby jednotlivých úřadů, na základě předchozí spolupráce na výzkumu, řešení projektů, organizování stáží atd. To může rovněž snížit výdaje samospráv na konzultanty apod.

V **Příloze 10** je uvedena tabulka s výčtem příkladů zdrojů znalostí, které mohou samosprávy využít pro podporu rozvoje území. Příloha vyjmenovává zdroje znalostí z následujících oblastí:

příprava základních dokumentů fungování obce / města, základní příručky (vzory právních předpisů obcí, zdroje právních předpisů, příručka pro člena zastupitelstva apod.
příprava strategií rozvoje obce / města
zapojení principů komunitního plánování při přípravě strategických dokumentů
příprava strategií pro rozvoj úřadu
příprava komunikační strategie
uplatňování strategického řízení
porovnávání obcí (benchmarkingu)
projektové řízení
řízení kvality
transparentnost
dotace
krizové řízení

dobré praxe
komunitní rozvoj a plánování
participativní nástroje (více také v druhé metodice pro zapojování stakeholderů)
územní plánování a rozvoj

Tabulka v Příloze 10 zahrnuje také odkazy na příklady iniciativ konkrétních samospráv, které mohou být inspirací pro samosprávy. Každý úřad by měl jít ale svoji vlastní cestou.

V poslední době vzniká v ČR množství nových a důležitých zdrojů informací a zkušeností, které přispívají k větší informační roztříštěnosti (vč. metodik, které jsou zpracovávány v rámci řešení projektů TAČR). To zvyšuje transakční náklady samospráv spojené s hledáním a získáváním nových znalostí a prodražuje přenos inovace do území. Do budoucna by přispělo tyto zdroje více koordinovat a zpřístupnit z jednoho místa (a navázat na to např. povinnosti spojené s řešením projektů apod.).

10. JAK MOHOU ÚŘADY TVOŘIT NOVÉ ZNALOSTI?

Vytváření nových znalostí je velmi dynamický a často také experimentální proces. Nové znalosti se vytvářejí na úrovni jednotlivce a na úrovni skupin. V obou případech hraje důležitou roli učení se. V případě skupin ho podporují interakce, které v nich existují.

Nové znalosti může úřad tvořit patrně pouze v případě, že je otevřený nápadům, a to jak nápadům, které přicházejí zevnitř (od pracovníků úřadu), tak nápadům zvenku – od externích subjektů. Často jsou nové znalosti vytvářeny v rámci neformálních aktivit.

Nové znalosti by se měly zaznamenávat, následně sdílet.

V dostupné literatuře existuje relativně široká metodická pomoc pro vytváření nových znalostí. Věnuje se následujícím nástrojům, které jsou stručně představeny v **Příloze 11**.

Nástroj
Motivování zaměstnanců
Brainstorming
Diskuzní fóra zaměstnanců
Komunity
Inovační agenti
Stážisté
Návštěva experta
Benchmarking
Workshopy zaměřené na zlepšování procesů
Rozhodovací stromy aj. nástroje modelování rozhodovacích procesů.
Aktivity spojené s výzkumem a rozvojem, či řízením inovací obecně
Pořádání konferencí
Laboratoře, Think tanky, Huby, Výzkumná centra apod.

Jednoduchými metodami vytváření nových znalostí pro potřeby rozvoje území je například projížďka po území obce na kole, procházka zastupitelstva, v případě rozsáhlejšího území (kraje) projížďka autobusem apod.

11. ZÁVĚR

A jsme na konci metodiky. Snahou bylo připravit text, který

- bude prakticky zaměřený,
- pomůže čtenářům zorientovat se v tématu řízení znalostí a, protože není řízení znalostí pro potřeby veřejné správy v ČR dosud více rozpracované, nebude příliš strohý,
- uvede do možných cest, jak provést sebehodnocení praxe řízení znalostí v úřadu
- seznámí s příklady nástrojů, které můžou zlepšit dosavadní praxi práce se znalostmi v úřadech, protože v každém úřadu něco z praxe řízení znalostí existuje i bez naší metodiky.

Podle názorů účastníků prvního workshopu k tomuto projektu jdou úřady při řešení problémů (či implementaci projektů) často trnitou a drahou cestou, přestože existují úřady, které se podobným problémem již zabývaly. To přináší požadavky na zachování a sdílení dobré, ale i špatné praxe. Přestože v české samosprávě roste význam role učení se od jiných a zástupci samospráv si ji uvědomuje, můžeme s využitím tvrzení jednoho z účastníků workshopu situaci v ČR shrnout následovně: "přes všechny svazy, které máme, sdílení znalostí nefunguje". Věřme proto, že tato metodika zvýší povědomí o roli řízení znalostí.

Tato metodika také rozhodně není uzavřená. Je otevřená připomínkám a jiným nástrojům z praxe. Sice byla tato metodika před jejím "vypuštěním" do světa konzultována se zástupci českých úřadů, to však neznamená, že byly zohledněny všechny možné podněty.

Pokud máte připomínky k textu, chcete se podělit o dobrou či špatnou praxi, nevíte si s něčím rady, napište e-mail řešitelskému kolektivu projektu (konkrétně využijte e-mail david.spacek@econ.muni.cz).

12. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Chápání pojmu řízení znalostí v literatuře
Příloha 2	Různá pojetí znalosti a jejich implikace pro řízení znalostí shrnuje
Příloha 3	Odpovědnosti ve vztahu k řízení znalostí - příklad obce
Příloha 4	Otázky pro sebehodnocení stavu řízení znalostí v úřadu
Příloha 5	V zahraničí vyvinuté nástroje pro sebehodnocení stavu řízení znalostí
Příloha 6	Druhy znalostních map podle Maiera (2002)
Příloha 7	Nástroje pro zaznamenávání znalostí v úřadu
Příloha 8	Nástroje pro sdílení znalostí uvnitř úřadu
Příloha 9	Jak sdílet naše znalosti s jinými? (příklady nástrojů)
Příloha 10	Zdroje znalostí pro územní rozvoj v ČR
Příloha 11	Nástroje pro tvorbu nových znalostí - příklady
Příloha 12	Vzor formuláře Pracovní náplň zaměstnance
Příloha 13	Vzor formuláře Protokol o předání a převzetí funkce
Příloha 14	Zdroje případových studií o zavádění řízení znalostí – příklady ze zahraničí

13. POUŽITÁ LITERATURA

Alavi, M., Leidner, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1 (Mar., 2001), pp. 107-136.

APO. Knowledge Management Tools and Techniques Manual, 2010, online.

APO. Knowledge Management: Facilitators Guide, 2009, online.

Büchel, B., Raub, S. Media Choice and Organizational Learning. In Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford: Oxford University Press, 2003, pp. 518-534.

Bureš, V. Znalostní management a proces jeho zavádění - průvodce pro praxi. Praha: Grada, 2007.

Collison, Ch., Parcell, G. Knowledge management. Brno: Computer Press, a. s., 2005.

Cong, X., Pandya, K. V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. Academic Conferences Limited 2003, online.

De Angelis, C. T. Models Of Governance And The Importance Of KM For Public Administration, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 14, No. 2, June 2013, online.

De Long, D. W., Fahey, L. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 14, No. 4, Themes: Strategy, Culture, and Change (Nov., 2000), pp. 113-127.

Friedman, V., J. The Individual as Agent of Organizational Learning. In Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford: Oxford University Press, 2003, pp. 398-414.

Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. Duffy, D. Knowledge Champions: What Does It Take to Be a Successful CKO? CIO 12(4): 66–71.

European Committee for Standardization, European Guide to good Practice in Knowledge Management -Part 1: Knowledge Management Framework, March 2004, online.

European Committee for Standardization, European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 4: Guidelines for Measuring KM, March 2004, online.

European KM Forum. KM Assessment Model and Tool, 2002, online.

Federation of Canadian Municipalities. A Guide for Local Government Associations, March 2008, online.

Frost, A. A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors, 2014, online.

Government of Western Australia, Public Sector Commission. A guide to managing knowledge - Turning information into capability, 2013, online.

AGIMO (Australian Government - Information Management Office). Knowledge Management – Best Practice Checklist (Practical guides for effective use of new technologies in Government), 2004, online.

K4Health Toolkits, 2015, Knowledge Management for Health and Development Toolkit, 2016, online.

Koch, P., Haukens, J. Innovation in the Public Sector (Public Report No. D20), Oslo, 2005, online.

Knight , T and Howes, T. Knowledge Management: A Blueprint for Delivery, Butterworth Heinemann: Oxford, 2003.

Lewis, J. M., Ricard, L. M. Innovation capacity in the public sector: Structures, networks and leadership (Paper for EGPA 2014 conference, work in progress).

Maier, R. Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Springer, Berlin, 2002, online.

McKeen, J. D., Staples, D. S.Knowledge Managers: Who They Are and What They Do. In Handbook on Knowledge Management, 2001.

McNabb, D. E. Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government. M.E. Sharpe, 2007.

Moffett, S., Walker, T. Knowledge Management in the Public Sector. UK Case Study Perspectives. In Advances in Knowledge Management. London: Springer, 2015, pp. 67-104.

OECD. Conclusions form the results of the survey of knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries, 2003, online.

O'Riordan, J. A Review of Knowledge Management in the Irish Civil Service. CPMR Discussion Paper, 2005.

Riege, A., Lindsay, N. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. Journal of Knowledge Management, 2006, Vol. 10, no. 3, pp. 24-39.

Riege, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management, 2005, vol. 9, no. 3, pp. 18-35.

Snyder, M., De Souza Briggs, X. Communities of Practice: A New Tool for Government Managers, November 2003, online.

Storey, J., Barnett, E. Knowledge management initiatives: learning from failure", Journal of Knowledge Management, 2000, Vol. 4 Issue 2 pp. 145 – 156.

Truneček, Management znalostí. Praha: C.H.Beck, 2004.

United States Office of Personnel Management – Learning and Knowledge Sharing Strategy, Version 1.0, June 2011, online.

Vymětal, J. et al. Informační a znalostní management v praxi. Praha: LexisNexis Cz s.r.o., 2005.

World Bank Institute. The Art of Knowledge Exchange – A Primer for Government Officials and Development Practitioners,

Yuen, Y.H. Overview of Knowledge Management in the Public Sector. Workshop on Managing Knowledge to Build Trust in Government, 2007, online.

PŘÍLOHY

Příloha 1
Chápání pojmu „řízení znalostí"

Autor/autoři	Definice řízení znalostí
Collinson a Parcel (2005)	Řízení znalostí není vytváření nějaké encyklopedie, která zahrnuje všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíše o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit. Koncept řízení znalostí je založen na vyvažování a harmonizování oblastí: (1) lidé, (2) procesy, (3) technologie. Řízení znalostí je průnikem všech tří oblastí. Znalosti jsou více než know-how (vědět jak). Zahrnují i vědět proč, vědět co, vědět kdo, vědět kde a vědět kdy
Truneček (2004)	V obecné rovině lze říct, že managementem znalostí rozumíme systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace. Pouhé shromažďování dat, informací a znalostí nemá pro podnik velký význam. Důležité jsou znalosti promítnuté do úspěšné a pro konkrétní organizaci důležité akce. Management znalostí je v současné době považován za první krok ke znalostní ekonomice.
Hibbard Justin	Management znalostí je chápán jako proces „chytání" kolektivní podnikové odbornosti.
Davenport Thomas	Management znalostí je systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.
Wilson Owen	Řízení znalostí je charakterizováno jako formulace podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce.
Mládková (2003)	Management znalostí je definován jako řízení znalostí a znalostních pracovníků.
Blažek a Uhlíř (2002)	Znalosti jsou považovány za nejstrategičtější „surovinu" a učení za rozhodující proces z hlediska trvale udržitelné konkurenceschopnosti.
United States Office of Personnel Management (2011)	Řízení znalostí podporuje procesy, které umožňují znalosti tvořit, sdílet a využívat v organizaci.

Příloha 2
Různá pojetí znalosti a jejich implikace pro řízení znalostí shrnuje

Perspektiva – znalost jako…		**Implikace pro řízení znalostí**	**Implikace pro systémy řízení znalostí**
informace a data	Data jsou nezpracovanými čísly. Informace jsou zpracovanými/interpretovanými daty. Znalost je personalizovaná informace.	Řízení znalostí se zaměřuje na to, aby měli pracovníci k dispozici potenciálně užitečné informace.	Nejsou příliš odlišné od existujících informačních systémů, ale umožňují lepší přístup k informacím.
stav mysli	Mít znalosti znamená vědět a chápat.	Řízení znalostí se zaměřuje také na vzdělávání pracovníků prostřednictvím poskytování informací.	Rolí IT je zajistit přístup ke zdrojům znalostí, spíše než ke znalostem jako takovým.
předmět	Znalost je předmětem, který má být uchováván.	Klíčovou záležitostí řízení znalostí je budování a řízení skladů znalostí.	Rolí IT je shromažďování, uchovávání a zpřístupňování znalostí.
proces	Znalost je procesem aplikování expertýz.	Řízení znalostí se zaměřuje na toky znalostí a proces vytváření, sdílení a distribuování znalostí.	Rolí IT je propojit různé zdroje znalostí a zajistit tak širší a hlubší toky znalostí.
přístup k informacím	Znalost je podmínkou přistoupení k informacím.	Řízení znalostí se zaměřuje na organizování přístupu ke znalostem a jejich opětovnému využívání.	Rolí IT je zajistit účinné vyhledávání existujících relevantních informací.
schopnost	Znalost je potenciál pro konkrétní aktivitu.	Řízení znalostí je o budování klíčových kompetencí a pochopení strategického know-how.	Rolí IT je zvýšit intelektuální kapitál díky podporování rozvoje kompetencí jednotlivců a organizace.

Zdroj: Alavid a Leidner, 2001 (přeloženo).

Příloha 3
Odpovědnosti ve vztahu k řízení znalostí - příklad obce

Pozice	**Odpovědnost ve vztahu k řízení znalostí**
Statutární zástupce obce či kraje a jejich zástupci (např. u obce starosta, místostarostové)	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Vytvoření podmínek pro řízení znalostí v rámci samosprávy včetně zřízených a založených organizací, v rámci dodavatelských vztahů, vůči parterům, občanům a aktérům rozvoje - Odpovědnost za existenci systému řízení znalostí samosprávy včetně odsouhlasení rozsahu přístupu k informacím a znalostem jednotlivými zástupci organizací, dodavatelů, partnerů atd.
Ostatní uvolnění politici (např. uvolněný člen rady, uvolněný zastupitel – předseda výboru atd.)	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Vytvoření podmínek pro řízení znalostí v rámci svěřených úkolů
Ostatní zastupitelé	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro práci zastupitele
Tajemník (u krajů ředitel) úřadu	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Vytvoření systému řízení znalostí v rámci samosprávy jako součást systému řízení úřadu (mimo jiné úprava vnitřních směrnic úřadu tak, aby řízení znalostí v nich bylo zakotveno). Jde tedy o odpovědnost za definování postupů (procesů) řízení znalostí včetně stanovení rozsahu přístupu k informacím a znalostem jednotlivých zaměstnanců. - Koordinace zavádění řízení znalostí a pravidelné vyhodnocování funkčnosti, silných a slabých stránek. - Motivování a kontrola vedoucích a všech ostatních zaměstnanců k zachycování a využívání znalostí
Personalista (či zaměstnanec odpovědný za personální procesy a vzdělávání)	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Skutečné (ne formální) provázání řízení znalostí na všechny personální procesy (vyhledávání, příjem zaměstnanců, zaškolování a adaptační procesy, vzdělávání, zastupování, odchody zaměstnanců, motivace a odměňování atd.)
IT technik (zaměstnanec odpovědný za programy, technologie a techniku)	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Návrh, zajištění a udržování techniky a technologií potřebných pro řízení znalostí včetně integrace na ostatní technologie, nastavení přístupových práv

Pozice	Odpovědnost ve vztahu k řízení znalostí
	dle schválených postupů tajemníkem nebo starostou.
Zaměstnanci odpovědní za rozvoj území	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Spolupráce a sdílení znalostí s dalšími odbory, které zastřešují rozvoj území - Provázání strategických plánů a územního plánu. Koordinace a vyhodnocování znalostí potřebných pro rozvoj území. Identifikování znalostí, které je potřebné získat od externích subjektů - Spolupráce a sdílení znalostí s aktéry rozvoje dle schválených postupů.
Osoba odpovědná za řízení znalostí – např. tajemník, personalista či pověřený zaměstnanec, u malých úřadů starosta	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Zpracování návrhu systému řízení znalostí v úřadu a v rámci samosprávy jako součást systému řízení úřadu (podkladů pro rozhodování, postupů, úprava směrnic atd.) a po jeho odsouhlasení vedení (koučování), motivování a kontrola jeho naplňování
Osoba odpovědná za rozpočet obce	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Zařazení požadavků na rozpočet (např. týkající se technologie potřebné pro řízení znalostí, vzdělávání atd.) dle návrhů tajemníka
Vedoucí zaměstnanci (vedoucí odborů / oddělení)	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Motivování a kontrola vedoucích a všech ostatních zaměstnanců k zachycování a využívání znalostí
Ostatní úředníci a zaměstnanci	- Zachycování a efektivní využívání znalostí potřebných pro jeho práci - Aktivní přístup k zvyšování zastupitelnosti

Příloha 4
Otázky pro sebehodnocení stavu řízení znalostí v úřadu

Co se u nás konkrétně dělá, aby se...	**Jaké k tomu máme procesy / aktivity v rámci ...?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity pravidelné / pravidelně ... ?**
... vysvětlila role řízení znalostí a jeho cíle v organizaci?	▪ plánování ▪ porad ▪ komunikování informací zaměstnancům ▪ vzdělávání	▪ vyhodnocování komunikace v organizaci ▪ zjišťování, co je řízení znalostí a co může řízení znalostí přinést našemu úřadu ▪ plánování v oblasti zachycování a sdílení znalostí a pravidelné vyhodnocování těchto plánů
... zjistily znalosti, které máme a které potřebujeme, a aby se vyhodnotila existující podoba komunikace a sdílení znalostí?	▪ hodnocení fungování úřadu (kvality, naplňování strategických cílů...) (včetně auditu) ▪ hodnocení pracovníků ▪ porad vedení ▪ porad odborů ▪ vzdělávání ▪ hodnocení funkčnosti organizační struktury ▪ hodnocení realizovaných projektů ▪ neformální setkávání pracovníků	▪ porady pracovníků ▪ sebehodnocení podle stálejšího souboru kritérií ▪ hodnocení pracovníků přímým nadřízeným ▪ měření spokojenosti zaměstnanců s komunikací uvnitř úřadu ▪ hodnocení spokojenosti zaměstnanců s technologiemi, se kterými pracují ▪ měření spokojenosti občanů / klientů ▪ vyhodnocování vzdělávacích potřeb ▪ vyhodnocování stížností ▪ vyhodnocování připomínek občanů ▪ vyhodnocování a revize cílů ve strategických plánech a koncepčních dokumentech ▪ vyhodnocování materiálů, které jdou do zastupitelstva / rady ▪ mapování znalostí
... zachycovaly a uchovávaly existující znalosti, aby se neztratily?	▪ hodnocení pracovníků ▪ dokumentování znalostí ▪ hodnocení vzdělávání ▪ hodnocení služebních cest ▪ hodnocení realizovaných projektů ▪ strukturování dostupných informací	▪ popis pracovních pozic zahrnuje požadavky na kompetence / znalosti ▪ evidence hodnocení znalostí ▪ analyzování vzdělávacích potřeb ▪ plány vzdělávání na další rok (v rámci sebehodnocení pracovníků i v rámci hodnocení pracovníků přímým nadřízeným) ▪ širší zprávy o absolvovaných školeních (s ohledem na získané znalosti) ▪ širší zprávy o služební cestě (s ohledem na získané znalosti)
... znalosti sdílely uvnitř úřadu?	▪ předávání znalostí a komunikace v úřadu ▪ adaptace (zaškolování nových) zaměstnanců ▪ vzdělávání zaměstnanců jejich kolegy	▪ porady ▪ podporování sdílení znalostí ▪ předávání pozice novému zaměstnanci za součinnosti předchozího zaměstnance ▪ noví pracovníci mají po určitou dobu

Co se u nás konkrétně dělá, aby se...	**Jaké k tomu máme procesy / aktivity v rámci ...?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity pravidelné / pravidelně ... ?**
	▪ vzájemné zastupování pracovníků (horizontální i vertikální) ▪ evidence pro hodnocení vzdělávání ▪ evidence služebních cest ▪ koordinace úřadu (včetně porad vedení) ▪ motivování zaměstnanců ▪ spolupráce mezi odbory a odděleními ▪ hodnocení spolupráce / komunikace uvnitř úřadu	vždy svého mentora ▪ tutorování ostatních pracovníků těmi, kteří absolvovali školení ▪ oběžník pro zaměstnance ▪ přístupné zprávy o absolvovaném školení ▪ přístupné zprávy o služební cestě ▪ přístupné prezentace za realizované projekty ▪ přístupné zprávy v rámci hodnocení kvality ▪ databáze pracovníků a jejich znalostí ▪ mezioborové projektové týmy ▪ neformální skupiny pravidelněji spolupracujících zaměstnanců ▪ pravidelné kulaté stoly se zástupci různých odborů ▪ neformální setkávání zaměstnanců ▪ sdílení znalostí je součástí kritérií hodnocení pracovníků ▪ ke sdílení znalostí jsou zaměstnanci motivováni
... využívaly znalosti jiných úřadů?	▪ zjišťování a vyhodnocování existujících externích zdrojů znalostí ▪ zjišťování informací od jiných úřadů ▪ porovnávání s tím, co dělají typově podobné úřady ▪ využívání metodické pomoci od jiných úřadů ▪ služební cesty zaměstnanců s cílem odpozorovat praxi jiných	▪ neformální konzultace se zástupci spolupracujících úřadů ▪ hledání dobré praxe ▪ porovnávání se (benchmarking) ▪ třídění / filtrování (a sdílení) informací, které zasílají úřady z vyšších správních úrovní ▪ návštěvy / stáže pracovníků v jiných úřadech
... ***sdílely znalosti s podobnými úřady?***	▪ ustálenější formy komunikace s podobnými úřady ▪ komunikace prostřednictvím webu ▪ nabízených stáží	▪ pravidelná setkání se zástupci podobných úřadů ▪ publikování postojů/názorů na aktuální problémy (kde?) ▪ komunikace prostřednictvím sociálních sítí se zástupci podobných úřadů
... zjišťovaly znalosti externích subjektů?	▪ zjišťování potřeb externích subjektů ▪ zjišťování znalostí externích subjektů ▪ zapojování externích subjektů do přípravy důležitých dokumentů ▪ řízení kvality úřadu	▪ setkávání nad rámec zastupitelstva ▪ měření spokojenosti občanů / klientů ▪ mystery shopping ▪ vyhodnocování stížností ▪ využívání nových technologií k diskuzi s externími subjekty (diskuzní fórum na webu města, sociální sítě apod.)

Co se u nás konkrétně dělá, aby se…	**Jaké k tomu máme procesy / aktivity v rámci …?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity pravidelné / pravidelně … ?**
	▪ řízení kvality života v území	
… vytvářely nové znalosti a inovace	▪ hodnocení ▪ zaznamenávání nápadů ▪ sdílení nápadů	▪ zjišťování nápadů pracovníků ▪ hodnocení spokojenosti zaměstnanců ▪ hodnocení spokojenosti zákazníků / občanů ▪ hodnocení administrativní zátěže

Pokud výše uvedené otázky spojíme s problematikou koordinování místního/regionálního rozvoje, mohou být pro sebehodnocení aktuálního stavu řízení znalostí v této oblasti inspirativní otázky uvedené v tabulce níže. Zastřešující otázky pro sebehodnocení zde jsou: ***Jak konkrétně řídíme znalosti pro potřeby koordinování místního/regionálního rozvoje v oblastech, ve kterých působíme nejvíce? Co konkrétně děláme, abychom měli a využívali znalosti ke koordinování oblastí, ve kterých především působíme?***

Co se u nás konkrétně dělá pro to, aby se…	**Jaké procesy / aktivity máme, abychom odpověděli na následující otázky?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity… ?**
… identifikovaly znalosti, které potřebujeme pro plánování a koordinování rozvoje území?	▪ Jaké oblasti místního/regionálního rozvoje jsou pro nás klíčové a proč? ▪ Víme, které všechny odbory a jak konkrétně se podílejí na koordinaci územního rozvoje? ▪ Jak zajišťujeme, že máme ke koordinování rozvoje v klíčových oblastech relevantní informace / kompetence? ▪ Chybí nám některé informace / kompetence, které ke koordinování těchto oblastí potřebujeme? Pokud ano, jak je můžeme získat? ▪ Jak zjišťujeme rozvojové potřeby v daných oblastech? ▪ Do jaké míry a jak zapojujeme klíčové aktéry do zjišťování potřeb rozvoje v daných oblastech? ▪ Jak to dělají typově podobné úřady? Co z jejich praxe můžeme využít a co z jejich praxe je lepší nevyužívat?	▪ strategické plánování v daných oblastech ▪ propojení strategie rozvoje území s územním plánem ▪ vyhodnocování plnění strategických cílů ▪ komunitní plánování (požadavky metodiky Místní agendy 21) ▪ hodnocení kvality života a spokojenosti občanů
… zachycovaly a uchovávaly existující znalosti?	▪ Kde máme znalosti, které potřebujeme ke koordinaci rozvoje území? ▪ Jsou znalosti, které máme, v úřadu roztříštěné? ▪ V jaké struktuře máme k dispozici znalosti ke koordinaci rozvoje území? Vyhovuje pracovníkům? ▪ Víme, s kým můžeme z našeho	▪ zaznamenávání dat potřebných pro koordinaci územního rozvoje do databází ▪ popis pracovních pozic pracovníků útvaru pro koordinaci rozvoje území obsahuje požadavky na znalosti

Co se u nás konkrétně dělá pro to, aby se…	**Jaké procesy / aktivity máme, abychom odpověděli na následující otázky?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity… ?**
	úřadu spolupracovat, abychom dobře koordinovali územní rozvoj?	▪ evidování hodnocení zaměstnanců ▪ zachycujeme znalosti, které jsme získali díky realizaci projektů, plnění strategických cílů, školení atp.
… znalosti sdílely uvnitř úřadu?	▪ Jsou požadavky na sdílení znalostí v úřadu ošetřeny vnitřními předpisy? ▪ Kdy a jakým způsobem s námi spolupracují útvary, jejichž spolupráce je nezbytná pro plánování a koordinaci územního rozvoje? ▪ Sdílí s námi tyto útvary své znalosti? Jakým způsobem? ▪ Jak jsme zapojeni do porad vedení? ▪ Jak s námi konzultují jiné útvary, když připravují návrhy svých dokumentů apod.? ▪ Jak pracujeme se znalostmi, které mají organizace města / kraje?	▪ tutorování méně zkušených pracovníků ▪ pravidelné porady s pracovníky odborů, se kterými nejčastěji spolupracujeme ▪ nástroje pro sdílení dokumentů a společnou diskuzi s pracovníky těchto odborů (v rámci intranetu, nebo sociálních sítí apod.)
… využívaly znalosti jiných úřadů a sdílely s nimi naše znalosti?	▪ Zjišťujeme pravidelně praxi v koordinování rozvoje území podobných úřadů? ▪ Zjišťujeme praxi koordinování rozvoje území v zahraničí? ▪ Jak spolupracujeme s pracovníky úřadů z vyšších úrovní správy? Využíváme jejich metodickou pomoc/ doporučení?	▪ pravidelná setkání s regionalisty z podobných úřadů ▪ pravidelná setkání s pracovníky výše stojících úřadů ▪ společné projekty s jinými úřady ▪ existující neformální komunita pro výměnu zkušeností, operativní konzultování problémů apod. (např. v rámci sociálních sítí apod.)
… ***využívaly znalosti externích subjektů***	▪ Zjistili, jaké externí subjekty jsou pro nás klíčové? ▪ Jak zjišťujeme znalosti těchto externích subjektů? (zjišťujeme my, nebo jiný odbor?) ▪ Jak je vyhodnocujeme, zaznamenáváme a sdílíme v rámci úřadu a s externími subjekty? ▪ Jak s informacemi o znalostech a potřebách externích subjektů pracujeme, když plánujeme, koordinujeme územní rozvoj? ▪ Jak pravidelně dané aktivity provádíme?	▪ setkávání nad rámec zastupitelstva ▪ využití více kanálů ke komunikaci s externími subjekty (např. s využitím doporučení Místní agendy 21, komunitního plánování, sociálních sítí apod.) ▪ pravidelné měření a hodnocení spokojenosti občanů / klientů s vývojem v oblastech rozvoje, které koordinujeme ▪ spojení výsledků hodnocení kvality s hodnocením

Co se u nás konkrétně dělá pro to, aby se…	**Jaké procesy / aktivity máme, abychom odpověděli na následující otázky?**	**Zahrnují naše procesy / aktivity… ?**
		strategických plánů

Příloha 5
V zahraničí vyvinuté nástroje pro sebehodnocení stavu řízení znalostí

Nástroj	**Zdroj**
European Committee for Standardization - Example of a diagnostic tool: Knowledge Quick Scan	(v Příloze 1 čtvrté části příručky dobré praxe řízení znalostí, s. 19 - 21) https://www.k4health.org/sites/default/files/Part%204%20Guidelines%20for%20Measuring%20KM.pdf
APQC KM Capability Assessment Tool	https://www.apqc.org/km-capability-assessment-tool, nebo https://www.k4health.org/sites/default/files/K02728_Where_Are_You_Now_KM_assessment.xls)
APO KM Assessment Toool	http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.htm
Knowledge Sharing Toolkit	http://www.kstoolkit.org/KM+Self+Assessment
David Skyrme associates. KM Capabilities	http://www.skyrme.com/kmroadmap/assess.htm
The European KM Forum Consortium - KM Assessment Model and Tool	https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=52eaa260d4c11885268b4623&assetKey=AS%3A272426905079809%401441963043609

Příloha 6
Druhy znalostních map podle Maiera (2002)

Typ nástroje	K čemu je vhodný	Vazba na ostatní aspekty	Napojení na ostatní nástroje v organizaci
Mapy zdrojů znalostí	- Vizualizace umístnění znalostních či informačních systémů - Identifikace mezer ve znalostních zdrojích	- Konkrétní znalostní domény či témata - Konkrétní experty v organizaci podle kritérií	- Intranet - Databáze - Newsletter - strategický plán rozvoje organizace - předávací protokoly
Mapa znalostních aktiv	- obohacení mapy zdrojů znalostí o komplexní podobu požadované znalosti (tedy ne pouze dokument, osoba atp.) - vizualizace existující zásoby znalostí dané osoby/oddělení/organizace - rozvaha duševního kapitálu organizace		- popis náplně pracovní pozice / kompetence - strategický plán rozvoje organizace - plán školení
Mapy znalostních struktur	- vizualizace vztahů mezi různými znalostními tématy/doménami - identifikace těchto vztahů (vysvětlení, o jaký vztah jde)		
Mapy aplikace znalostí	- identifikace nositelů informací/znalostí a tedy, kdo a kdy má být kontaktován/zapojen v případě potřeby konkrétní znalosti - ukazuje, který typ informace má být použit ve které situaci / fázi procesu - tyto mapy obvykle obsahují návod (ve formě směrovek) při hledání konkrétní		- personální strategie organizace - organizační řád organizace

	znalosti (dokumentu, experta či nosiče informací)		
Mapy rozvoje znalostí	- Vizualizace tzv. učících cest, tj. způsobu jak získat určitou dovednost nebo kompetenci	- Součástí jsou diagramy jednotlivých fází jdoucích po sobě, které je nutné absolvovat k dosažení určité znalosti / dovednosti / kompetence	- hodnocení zaměstnanců - plány školení

Zdroj: Maier, 2002 (přeloženo, upraveno)

Příloha 7
Nástroje pro zaznamenávání znalostí v úřadu

Nástroj	**Komentář**
Znalostní mapa, nebo její zkrácená verze	Představeny výše.
Rejstřík znalostí v organizaci	V jednoduché formě může jít o určitou „mapu" úřadu (s využitím filozofie mapy webu), aby pracovníci měli představu o tom, kdo pracuje s jakými informacemi a klíčovými zkušenostmi a jaké důležité zdroje jsou kde k dispozici. Podle typů znalostí na základě znalostní mapy s odkazem na konkrétní nositele (pracovníky), nebo jiné zdroje (intranet, databáze, zpráva k projektu apod.).
Případové studie s dobrou praxí, příběhy, citacemi ve zpravodaji pro zaměstnance	Doporučuje se odkazovat na konkrétní osoby.
Předávací protokoly	Šetření ukázalo, že u větších obcí a krajských úřadů se s předávacími protokoly pracuje. Podle 40 % respondentů však předávací protokoly nepopisují rozpracované úkoly a znalosti potřebné k jejich zvládnutí. Jeden respondent konkrétně uvedl: „Dokonce se mi stalo, že odcházející pracovník, který byl ve výpovědní lhůtě, odmítl zaučovat svého nástupce s tím, že mu svoje zkušenosti rozhodně sdělovat nebude... Obvykle se navzájem zaučují, ale pokud tak odmítnou činit, žádné know-how sepsané není...". Proto je příklad vzorového protokolu obsažen v **Příloze 5** této metodiky.
Popis pracovních pozic, profily znalostí	Měl by obsahovat požadavky na: • technické kompetence • oblasti znalostí • požadavky na výkonnost • charakteristiky zaměstnance • metriku hodnocení • klíčové zkušenosti Příklad vymezení pracovní náplně je uveden v **Příloze 12** této metodiky.

	Podobné prvky můžeme nalézt v tzv. profily znalostí (ang. knowledge profiles). Od popisu náplně se odlišuje zejména tím, jak je vytvářen. Doporučuje se ho tvořit s využitím rozhovorů a zaznamenáváním rad a zkušeností pracovníků. Některé metodiky doporučují vypracovat znalostní profily pouze pro klíčové zaměstnance jako určitou zálohu jejich znalostí. Znalostní profily by měly obsahovat informace typu: vědět jak, vědět co, vědět proč a vědět kdo. Více informací např. zde: http://denham.typepad.com/km/2004/08/the_knowledge_p.html
Zprávy po ukončení projektu	V angl. after action reviews. Slouží na reflexy problémů a chyb, které se stali při dané aktivitě. Měli by obsahovat i to, co se tým naučil, co si osvojil díky řešení projektu, jakým problémům v rámci úřadu čelil apod. Dobré je i informovat o tom, komu z úřadu mohou závěry o získaných znalostech pomoci do budoucna apod. Příklad návodu, jak použít tuto metodu, je k dispozici zde: http://www.cebma.org/wp-content/uploads/Guide-to-the-after_action_review.pdf.
Zprávy o absolvovaném školení	Aby se se zprávami dalo více pracovat, měly by zahrnovat zápis pracovníka o tom, co si myslí, že se naučil, co nového mu školení přineslo apod. Šetření ukázalo, že u větších obcí a krajských úřadů se podle respondentů spíše nevypracovávají zprávy o přínosech školení, které pracovníci absolvují. V některých případech se zprávy vypracovávají písemně, pokud to požaduje vedoucí pracovník, a praxe na úřadu je tak nejednotná.
Zprávy o absolvovaných služebních cestách	Velmi důležité je dokumentovat znalosti, které byly získány na poradách vedoucích úředníků, setkáních starostů apod.
Dokumentování příběhů z našeho úřadu	V ang. storytelling (též scénáře, ang. scenarios"). Cílem je ve formě krátkého příběhu shrnout dobrou, ale i špatnou praxi na konkrétním příkladu, konkrétní situaci, a inspirovat/motivovat tak ostatní pracovníky úřadu. Příběhy píše / vypráví osoba, která má zkušenosti. Snaží se zapojit a inspirovat lidi využitím jazyka, který je více autentický vyprávěčskému stylu, který je pro lidi zajímavější a zábavnější. Vychází se z toho, že příběhy jsou vhodnější než pouhé sdílení informací. Příběh přitom nezachycuje pouze znalosti samotné, ale i kontext, ve kterém vznikají, což může zajistit jejich přesnější a smysluplnější přenos. Příběhy mohou posluchače rovněž motivovat apod. Některé metodické texty příběhy považují za nejlepší nástroj pro komunikování komplexnějších znalostí. Vyprávění je často za prezentací, která se promítá během

	konference. Příkladem může být prezentace tajemníka Hranic Naše cesta k excelenci - http://www.kvalitavs.cz/download/prez2014/PZ-05-Vyplelik.pptx
Dokumentování případových studií	
Zprávy o tom, proč se plní a také nedaří plnit strategické plány	S ohledem na znalosti. Roste důraz odůvodňování cílů v plánech s ohledem na existující problémy.
Zprávy o tom, proč je a také proč není dosahováno kvality při fungování úřadu	Více se např. v sebehodnotících zprávách zabývat důkazy. Roste důraz odůvodňování cílů v plánech s ohledem na existující problémy.
Často kladené dotazy u jednotlivých útvarů (FAQs)	Může být připraveno pro dotazy ze strany pracovníků úřadů podle jednotlivých odborů/oddělení úřadu. Podobně může být připraveno pro dotazy ze strany externích subjektů občanů (zde může dojít i k segmentaci zákazníků), jiných úřadů apod. Tyto informace mohou vstoupit i do mapování znalostí.
IT podpora	▪ Intranet ▪ Elektronické nástěnky a zpravodaje ▪ Spisová služba (ang. records and document management) ▪ Manažerský informační systém / systém pro podporu rozhodování ▪ Software pro vytváření myšlenkových map (ang. mind mapping software) ▪ Databáze, datové sklady ▪ Nástroje pro dolování dat (ang. data mining systems)

Příloha 8
Nástroje pro sdílení znalostí uvnitř úřadu

Nástroj	**Komentář**
Motivování zaměstnanců	Šetření ukázalo, že podle většiny respondentů neplatí, že pracovníci úřadů se bojí sdílet znalosti s ostatními kolegy z úřadu, protože se mohou stát "postradatelnými" (bojí se o své místo do budoucna apod.), nebo protože by kolegům nedůvěřovali. Téměř polovina respondentů z větších obcí ale uváděla, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni vedením, aby sdíleli své znalosti s ostatními pracovníky. Sdílení informací není podle většiny respondentů součástí kritérií, na základě kterých jsou hodnoceni.
Mentorování / tutorování	Mentor je obvykle starší / zkušenější kolega, který se snaží předávat zkušenosti, budovat pracovní vztahy mezi novým pracovníkem a kolektivem apod. Vychází se z toho, že lidé často vědí více, než dokáží vyjádřit slovy, zapsat apod. Proto je v řízení znalostí nezbytné využívat i pozorování pracovních postupů.
Koučování	Ang. coaching. Ve spolupráci s koučem se hledají cesty, jak zlepšit znalosti osoby, která je koučována.
Zastupitelnost a systém zastupování	Představeno výše. Napomoci mohou také společné kalendáře.
Operativní konzultace s kolegy z úřadu	V ang. peer assistance. Jde o patrně nejfrekventovaněji používaný nástroj v úřadu, kde je často nezbytná spolupráce různých útvarů (odborů / oddělení).
Systém porad a doprovodné zápisy	Důležitý je vlastní systém porad i zápisy, které produkuje.
Sdílení zpráv o realizovaných projektech, realizovaném školení, služebních cestách apod.	Šetření ukázalo, že zprávy o absolvovaném školení nejsou sdíleny, aby byly dostupné ostatním pracovníkům (na intranetu apod.).
Komunity	V ang. zejména communities of practice (někdy též

	communities of processes / purpose). Komunity jsou považovány za nástroj sociálního učení, protože umožňují širší přístup k informacím a zdrojům a ke zkušenostem. Jde zejména o neformálně avšak pravidelněji spolupracující skupiny zaměstnanců uvnitř organizace, u nichž spolupráce odráží podobné cíle a úkoly (zájem), nebo návaznost procesů, které vykonávají. Často je charakteristickým znakem komunit jejich mezioborovost (jejich členy jsou zástupci různých odborů v úřadu). Cílem těchto neformálních skupin je operativní výměna informací, zkušeností, hledání řešení problému, ale i hledání standardu, vytvoření nového nástroje apod. Některé metodiky řízení znalostí komunity považují za základ řízení znalostí a požadují, aby je organizace podporovala a udržovala. Komunity mohou existovat v rámci jednoho odboru anebo mezi odbory. Jejich vytváření podporuje neformálnost. Jsou také nástrojem pro spolupráci pracovníků více úřadů a jejich potenciál je tedy také v oblasti sdílení znalostí. Komunity nemusí mít podobu setkávání se tváří v tvář, ale mohou být virtuální (organizují se prostřednictvím webu), k setkávání může docházet prostřednictvím telekonferencí, videokonferencí, sociálních sítí jako Facebook apod. Někdy jsou právě s komunitami svázány cíle strategií zavádění řízení znalostí. Podporují to, že organizace dosahuje více s méně lidmi. Někdy jsou označovány jako správci znalostí organizace. Přestože mají komunity neformální charakter, doporučuje se, aby měly formální podporu (od vedení úřadu, ve strategii apod.).
Workshopy / semináře pracovníků zaměřené na kolektivní učení se	Jde rovněž o spíše neformální platformu pro sdílení znalostí. Podobné aktivity jsou důležité i pro vytváření znalostí. Mohou být zacíleny na praxi řízení znalostí v organizaci - na jednotlivé procesy řízení znalostí - jejich zachycování, zpřístupňování / sdílení. Mohou být také nástrojem hledání inovací.
Týmy složené z představitelů různých odborů a role tzv. Learning Review	Tento nástroj je hojně využíván při řešení větších projektů. V případě, že existuje více týmů, je důležité, aby se týmy zvaly navzájem a projekty byly, pokud je to možné a vhodné (což není málo obvyklou věci), navzájem více propojené.

	Obecně zde mohou být využity nástroje pro rekapitulaci jakékoliv schůzky, kdy má na konci schůzky týmu jeden z účastníků shrnout hlavní body a zejména hlavní znalosti. Následně se ostatní mohou vyjádřit. Zápis ze schůzky je tak mnohem více výsledkem týmu, který se jí účastnil, než zapisovatele. Doporučuje se podobné techniky využít minimálně ve fázi uzavírání projektů, kde slouží ke shrnutí hlavních lekcí (silných a slabých stránek), které realizace projektu přinesla, se kterým se má pracovat do budoucna (v angličtině je v této souvislosti oddělován nástroj After Action Review, podstata je však podobná). I zde může jednání končit shrnutím. Cílem podobných technik je zajistit učení se. Mají mít neformální charakter, nemá během nich docházet k obviňování konkrétních pracovníků apod.
Vnitřní benchmarking a seznamování s dobrou praxí na úřadu	V rámci odborů apod.
Pravidelná neformální setkávání zaměstnanců	Patrně není nutné komentovat.
Rotace na pracovišti	Jde o určitou vnitřní stáž, kdy zaměstnanec jednoho oboru působí po určitou dobu na odboru jiném.
IT podpora	
Intranet	Intranet představuje vnitrorganizační síť. Slouží jako vstupní brána k interním informacím a znalostem. V pokročilejší podobě umožňuje interakci mezi lidmi v rozdílných lokalitách, vznik neformálních sítí pro vytváření kontaktů a publikování informací. Může plnit i funkci informačního portálu organizace (v návaznosti na strukturu informací, jejich segmentování pro různé uživatele apod.). Šetření ukázalo, že je v české veřejné správě u větších úřadů intranet rozšířený. Ne vždy jsou ale podle respondentů v našem šetření v rámci intranetu dostupné strategické dokumenty a vnitřní předpisy, metodické pomůcky, pracovní materiály pro jednání zastupitelstva/rady (zde můžeme ale narážet i na to, že intranet může být komplikovaný). V ještě větším případě nemají pracovníci k dispozici odkazy na informační systémy, se kterými se v úřadu pracuje, což omezuje sdílení dat. Více jak 40 % respondentů z větších obcí například uvádělo, že intranet nezpřístupňuje složky

	jednotlivých odborů s materiály (někdy jsou zpřístupněny na sdílených discích mimo intranet), se kterými pracují. Ve většině případů intranet neumožňuje připomínkovat výstupy jiných odborů anebo zasílat zprávy jiným pracovníkům úřadu, což může být někdy pohodlnější, než využití nástroje pro zasílání e-mailů.
Extranet	Vzdálený přístup ke zdrojům
Technologie podporující kolektivní zachycování znalostí a spolupráci	Ang. collective capture tools / Collaborative technologies / Groupware. Můžeme sem zařadit nástroje pro „četování" – okamžitou komunikaci pracovníků umožňující zasílání a přijímání zpráv, ale i diskuzní fóra pracovníků, jejich blogy, jejich vlastní webové stránky. Groupware představuje software navržený pro skupinu lidí, kterým umožňuje sdílet informace a koordinovat své aktivity skrze počítačovou síť. Nejčastěji nabízí sdílenou databázi, kde členové týmu mohou pracovat na společných dokumentech a udržovat elektronickou diskuzi. Úřad může využívat speciální řešení. Do určité míry však může pracovat s dostupnými nástroji sociálních sítí. Dostupné jsou také nástroje pro tvorbu tzv. „Wikis", které umožňují tvorbu webových stránek bez nutnosti mít znalosti programování v HTML jazyce (příkladem je budování Wikipedie).
Spisová služba a a řízení dokumentů	Ang. Records and document management. IT podpora pro řízení dokumentů má zajistit, aby pracovníci měli snadný přístup k elektronickým dokumentům, mohli je ukládat, revidovat, prohlížet atp.
Datové sklady, databáze, úložiště dokumentů	
E-learning	Nástroje pro elektronické prostředí. V ČR je problematické, že tyto nástroje jsou roztříštěné a nejsou využity ústřední správou k plošnějšímu vzdělávání ve veřejné správě.
Audio/video konference a nástroje pro telefonování a komunikaci přes internet.	Ang. Voice-over-Internet Protocol (VOIP), příkladem Skype.

Sociální sítě	V české praxi se zde bavíme zejména o používání takových nástrojů jako facebook, twitter, google+, youtube atp. Příklad: http://www.mu.kutnahora.cz/mu. Využití těchto nástrojů může být použito jak pro obecnou komunikaci mezi obcí a občany, tak i pro specializovanou komunikaci ke konkrétním tématům, agendám či v rámci výkonu určitých odborů.

Příloha 9
Jak sdílet naše znalosti s jinými? (příklady nástrojů)

Nástroj	**Komentář**
Osobní setkání a schůzky	Jde o spíše neorganizované, operativou vyvolané konzultace apod. Mohou být a často jsou suplovány telefonickým rozhovorem, e-mailem.
Porady	Porady se zástupci jiných úřadů jsou většinou již organizovanější. Sem můžeme zařadit i v ČR existující setkání reprezentantů ústřední státní správy s hejtmany krajů, řediteli krajských úřadů, se starosty a tajemníky. Dále porady ředitelů krajských úřadů s tajemníky obcí s rozšířenou působností, setkání hejtmanů se starosty obcí v území krajů. Dále také semináře pro pracovníky samospráv, porady starostů obcí.
Strategické aliance/partnerství.	Strategické aliance/partnerství jsou formou spolupráce mezi soukromým sektorem a veřejnou správou. Jsou zakládány zejména s dlouhodobějšími cíli.
Komunity (sítě)	Jde o neformální skupiny, které vznikají, když pracovníci úřadu neformálně spolupracují s lidmi zvenku. Nezáleží přitom na tom, zda jde o spolupráci s lidmi z typově podobných úřadů, nebo s lidmi z jiných organizací (ziskových i neziskových). Hlavním motivem zapojení se do podobných komunit (sítí) je posilování vlastních dovedností. Cílem vytváření komunit, do kterých jsou zapojovány externí subjekty, je sdílení znalostí, hledání cest, jak vyřešit problém apod. Komunity nemusí mít podobu setkávání se tváří v tvář, ale mohou být virtuální (organizují se prostřednictvím webu), k setkávání může docházet prostřednictvím telekonferencí, sociálních sítí jako Facebook apod.
Společná účast v komisích či pracovních skupinách / týmech vlastních či jiných úřadů	Jde o spolupráci v iniciativních, pomocných, konzultačních, koordinačních orgánech apod.
Spoluorganizování workshopů, seminářů, konferencí.	Včetně prezentování znalostí během těchto akcí, ve sbornících, časopisech atp.
Návštěvy v jiných	Sem můžeme zařadit i spolupráci s partnerskými

úřadech	městy.
Stáže v jiných úřadech	Pracovníci mohou být vyslání na stáž v jiném úřadu.
Členství ve svazech / asociacích / sítích	Existující asociace byly shrnuty výše v bodu 2. Tyto sítě produkují řadu znalostí, snaží se je sdílet. Připomeňme projekt SMOČR, který se týkal meziobecní spolupráce, nebo zvyšování kompetencí starostů. V současnosti je aktuální projekt Center společných služeb (http://www.smocr.cz/cz/nase-projekty/centra-spolecnych-sluzeb-obci/default.aspx) Mezi aktuálními projekty je rovněž Rok v obci SMSČR (http://www.rokvobci.cz). Relativně populární je v ČR také Národní síť zdravých měst (http://www.zdravamesta.cz), na jejíž iniciativu Galerie udržitelného rozvoje jsme upozornili výše. Projekty těchto sítí, které dělají mnoho pro zachycování a šíření znalostí ve veřejné správě (elektronicky, během konferencí apod.), nemusí být vzájemně provázané, což s sebou přináší i soutěžení o získání zdrojů z projektových výzev apod. To přináší další roztříštění znalostí ve správním systému, zvyšuje požadavky na jejich hledání apod.

Příloha 10
Zdroje znalostí pro územní rozvoj v ČR

Příprava základních dokumentů fungování obce / města, základní příručky	
Vzory právních předpisů obcí	http://www.mvcr.cz/clanek/vzory-pravnich-predpisu-obci.aspx
Zdroje právních předpisů - např.: 1) Portál veřejné správy 2) PSP ČR 3) Právní poradna (SMOČR) 4) Zákony pro lidi	1) http://portal.gov.cz/portal/obcan/ 2) https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=183 3) http://www.smocr.cz/cz/pravni-poradna/default.aspx 4) http://www.zakonyprolidi.cz/
Příručka pro člena zastupitelstva (SMOČR)	http://www.smocr.cz/cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/prirucka-pro-clena-zastupitelstva-obce-je-na-ceste-ke-starostum.aspx
Manuál – právo shromažďovací (MVČR)	http://www.msk.cz/assets/socialni_oblast/manual-pro-obce-shromazdeni.pdf
Příprava strategií rozvoje obce / města	
Program rozvoje obce (nástroj MMR)	http://www.obcepro.cz/
Metodiky přípravy veřejných strategií MMR	http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf
Elektronická metodická podpora rozvojových dokumentů obcí (MMR)	http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Rozvoj-obci/Elektronicka-metodicka-podpora-rozvojovych-dokumen
Databáze strategií (Portál pro strategické řízení) (Národní síť zdravých měst)	http://www.databaze-strategie.cz/
Portál strategické práce v České republice	http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Uvodni-strana
Systém k podpoře rozhodování na úrovni regionálních a místních správ	http://mmrapp.kapos.cz/
Data plán	http://www.dataplan.info/
Zapojení principů komunitního plánování při přípravě strategických	

dokumentů	
Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje	http://nsmascr.cz/content/uploads/2015/07/SCLLD-10112014_mmr.pdf
Příklad MČ Praha 21	http://www.dobrapraxe.cz/cz/tema/praha-21-mc-praha-21-strategicke-rizeni-mestske-casti
Příklad Kopřivnice	http://www.dobrapraxe.cz/cz/tema/koprivnice-strategicky-plan-rozvoje-mesta-koprivnice-v-souladu-s-principy-udrztelneho-rozvoje-kriterium-c-11
Příklad MAS Kyjovské Slovácko v pohybu	http://www.kyjovske-slovacko.com/cs/strategie-mas-kyjovske-slovacko-v-pohybu
Místní agenda 21	Národní síť zdravých měst http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/brozura_ma21_web.pdf CENIA - http://www1.cenia.cz/www/ma21
Galerie udržitelného rozvoje	http://galerie.udrzitelne-mesto.cz/
Regionální informační servis – Centrum pro regionální rozvoj ČR	http://www.risy.cz/cs http://www.crr.cz/cs/
Příprava strategií pro rozvoj úřadu	
Břeclav	http://breclav.eu/dokumenty/strategie-rozvoje-uradu-informacni-strategie-a-metodika
Nový Bydžov	http://www.novybydzov.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=10716&id_dokumenty=10365
Chrudim – vzdělávání úřadu v metodách zapojení veřejnosti + strategický plán rozvoje města	http://www.chrudim.eu/zdrave-mesto/desatero-problemu-mesta-chrudim.html http://www.chrudim.eu/zdrave-mesto/rozvojove-dokumenty.html
Brandýs nad Labem – Stará Boleslav 2015-2025	http://www.brandysko.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=904&id_dokumenty=32971
Praha 12	http://www.praha12.cz/strategicke-a-komunitni-planovani-rozvoje-mc/ds-

	1271/p1=2543
Pardubice	http://www.pardubice.eu/o-pardubicich/strategicky-plan/2014-2025/
Příprava komunikační strategie	
Uherský Brod	http://www.ub.cz/Public/odbory/ostr/Komunikacni_strategie_UB.pdf
Brno	http://rip.zitbrno.cz/wp-content/uploads/2011/10/City_Identity_a_verbalni_priority_mesta_Brna.pdf
Plzeň	https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/zivot_v_plzni/verejne_dokumenty/koncepcni_dokumenty/100629_Strategie_komunikace_mesta_Plzne.doc
Uplatňování strategického řízení	
Národní síť zdravých měst	http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509a effc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR (Asociace krajů ČR)	http://kraje.evzdelavani.eu/cs/kurz/?ActiveCourseId=1&_fid=y4p6
Porovnávání obcí (benchmarkingu)	
Benchmarkingová iniciativa	http://www.benchmarking.vcvscr.cz
Obce sobě (SMOČR)	http://www.smocr.cz/obcesobe/benchmarking/index.html
Odpady	http://www.kompostuj.cz/zapojte-se/benchmarking-obci/
Finanční indikátory	http://monitor.statnipokladna.cz/
Podpora sportu	http://lokalsport.cz/benchmarking
Projektové řízení	
Úspěšné projekty v gesci MV ČR	http://projekty.osf-mvcr.cz/cz/SitePages/DomovskaStranka.aspx
Řízení kvality	
Ministerstvo vnitra	http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx
Kvalita ve veřejné správě	http://www.kvalitavs.cz/

Národní politiky kvality	http://www.npj.cz/
Česká společnost pro jakost	http://www.csq.cz/
Měření spokojenosti – metodická příručka	http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/svi/skripta/es2009-01.pdf
Transparentnost	
	http://starostoveprotransparentnost.cz/
Dotace	
Program rozvoje venkova 2014-2020	http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/
Evropské strukturální a investiční fondy	http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana
Krizové řízení	
HZSCR	www.hzscr.cz/soubor/prirucka-starostove-2015-pdf.aspx
Dobré praxe	
Dobrá praxe (NSZM)	http://dobrapraxe.cz/
Příklady dobré praxe (SMOČR)	http://www.smocr.cz/cz/meziobecni-spoluprace/priklady-dobre-praxe/default.aspx
Dobrá praxe z obcí a měst (SMSČR)	http://www.rokvobci.cz/dobra-praxe-z-obci-a-mest/
Město přátelské seniorům (NSZM)	http://www.mestoseniorum.cz/cz/priklady-dobre-praxe
Město mladým (NSZM)	http://www.mestomladym.cz/cz/priklady-dobre-praxe
Energetika – dobrá praxe pro regiony	http://www.coopenergy.eu/cs/book/příklady-dobré-praxe
Dobrá praxe zahraniční rozvojové spolupráce obcí (SMOČR)	http://www.partnerskamesta.cz/zahranicni-rozvojova-spoluprace/dobra-praxe-zahranicni-rozvojove-spoluprace-obci/default.aspx
Agentura pro sociální začleňování	http://www.socialni-zaclenovani.cz/priklady-dobre-praxe
Energetická agentura ZK, o.p.s. Energetická koncepce Zlínského kraje Příklady dobré praxe	http://www.eazk.cz/rubrika/energeticka-koncepce-zk/ http://www.coopenergy.eu/good-practice-resources
Dobrá radnice	http://www.agora-ce.cz/
Registr sítí	http://www.registrsiti.cz/

E-government	Zlatý erb (http://www.zlatyerb.cz/) Magazín e-government.cz (http://egovernment.cz/) Infoliga (http://www.infoliga.cz/)
Komunitní rozvoj a plánování	
Institut komunitního rozvoje	http://www.ikor.cz/
Centrum pro komunitní práci	http://www.cpkp.cz/index.php/programy
Participativní nástroje (více také v druhé metodice pro zapojování stakeholderů)	
Participativní rozpočet	http://www.participativni-rozpocet.cz/
Metodika tvorby participačního rozpočtu	http://www.participativni-rozpocet.cz/metodika-tvorby-participativniho-rozpoctu/
Moje stopa Praha 10	http://www.praha10.cz/vysledky-hledani.aspx?Search=moje%20stopa
Participativní rozpočet – příklady ze zahraničí	http://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2015/07/Participativni_rozpocet-CZ.pdf
Územní plánování a rozvoj	
Stanoviska a metodiky v oblasti územního plánování (ÚÚR)	http://www.uur.cz/default.asp?ID=4633
Sociálně vyloučené lokality (příručka)	http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/vydavatelstvi/vydane-publikace/prirucka-pro-obce.pdf
Podpora zaměstnanosti na místní úrovni (příručka, MEPCO)	http://www.mepco.cz/wp-content/uploads/2014/01/Podpora-zam%C4%9Bstnanosti-na-m%C3%ADstn%C3%AD-%C3%BArovni_2014.pdf

Příloha 11
Nástroje pro tvorbu nových znalostí - příklady

Nástroj	**Komentář**
Motivování zaměstnanců	Inovativnost může být součástí kritérií hodnocení pracovníků a kritériem pro mimořádné odměňování. Někteří respondenti si v našem šetření stěžovali na to, že jako mladí pracovníci jsou proaktivní a hledají sami aktivně příklady dobré praxe. Jiní zaměstnanci, zejména ti dlouholetí, jsou podle nich ale zvyklí na to, že místo na úřadě je jistotou až do důchodu, a tak aktivní v hledání inovací nejsou. Zaměstnance nemusí motivovat následující praxe: „zpravidla vedoucí pracovníci (nemohou být specialisty ve všech oborech) nedostatečně naslouchají sdíleným znalostem a zkušenostem konkrétních specializovaných pracovníků-odborníků".
Brainstorming	Brainstorming je nástrojem, který má skupině lidí pomoci vytvářet nové a neobvyklé nápady. Obvykle má dvě fáze. První vychází z toho, že všechny nápady jsou vítány. Během druhé se ve skupině snaží nápady kombinovat a najít společné body apod. Na internetu je k dispozici řada informací o tom, jak má být brainstorming proveden. Příkladem je např. web Management manie - https://managementmania.com/cs/brainstorming, nebo http://www.mendelova.cz/files/content/150/files/Brainstorming.pdf . Na youtube existují i metodická videa (především v angličtině).
Diskuzní fóra zaměstnanců	Ty mohou existovat v rámci komunit, nebo nezávisle na ně. Mohou být podpořeny nástroji pro elektronickou diskuzi v intranetu úřadů apod.
Komunity	Již výše zaznělo, že komunity mohou sloužit k hledání cest, jak vyřešit problém s využitím znalostí více lidí. Obvykle jsou považovány za nástroj pro vytváření nových znalostí díky větší interaktivitě svých členů.
Inovační agenti	Jde o pracovníky organizace, kteří mají v náplni práce také shromažďování podnětů a hledání cest, jak zlepšit fungování organizace. Tyto kompetence ale mohou mít a často mají útvary auditu. Inovačními agenty mohou být také ti, kteří fungování veřejné správy kontrolují. Inovace mohou být spojeny s/se: • novými službami (pro zaměstnance, pro klienty) • procesy poskytování existujících služeb (něco se

	zrychlí, zvýší se pohodlnost apod., díky změně v nastavení procesů, organizační struktuře, rozmístění pracovišť apod.) • uplatněním nových metod řízení (kvality, řízení lidských zdrojů, strategického řízení apod.) • uplatněním nových teoretických přístupů (vč. znalostního managementu), které přinášejí např. i větší zapojování externích subjektů
Stážisté	Jde o přijímání, ale i vysílání stážistů. Existuje metodická pomoc, jak organizovat stáž, aby byla pro stážisty přínosná, např. zde: http://stazemftap.econ.muni.cz/.
Návštěva experta v organizaci	Úřad může k vytvoření nových znalostí pozvat experta. Je dobré, pokud je návštěva zacílená.
Benchmarking	Již výše bylo odkázáno na příklady benchmarkingových iniciativ, které v ČR existují. Pro některé zástupce obcí je benchmarking pouze nástrojem pro zjištění výchozí situace bez dalších souvislostí a informací. Díky benchmarkingu ví, jak jsou na tom ve srovnání s ostatními. Chybí jim informace typu „Proč na tom jsou zrovna takto?" a „Jak se zlepšit?". Proto některé obce iniciují vytváření menších skupin podobných obcí (z hlediska velikosti, agend, aktivit…), v rámci které vedle základního benchmarkingu provádění komplexnější vzájemné hodnocení sledovaných indikátorů a souvisejících procesů. Nejde tak pouze o kvantifikaci procesů a aktivit, ale je zjišťována i kvalitativní stránka procesů a aktivit. Jsou také vyměňovány zkušenosti, informace a dobré praxe, které mají za cíl fungování obce zlepšit.
Workshopy zaměřené na zlepšování procesů	Literatura řízení znalostí za specifickou formu těchto workshopů řadí tzv. Knowledge Café (https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_caf%C3%A9).
Rozhodovací stromy aj. nástroje modelování rozhodovacích procesů	Rozhodovací stromy vizualizují rozhodovací situaci a všechny varianty řešení vizualizují do formy větví. Blíže např. Šenovský, P. Modelování rozhodovacích procesů, 2014 - https://www.fbi.vsb.cz/export/sites/fbi/050/.content/sys-cs/resource/PDF/studijni-materialy/Modelovani_3vyd.pdf
Aktivity spojené s výzkumem a rozvojem, či řízením inovací obecně	Sem můžeme zařadit i využití pohledu externisty na naše sebehodnocení.
Pořádání	Také z konference by měl být pořízen záznam, který se týká

konferencí	nových znalostí apod., který by měl být dále sdílen.
Laboratoře, Think tanky, Huby, Výzkumná centra apod.	Týmy / útvary, které v názvu zahrnují „Lab", „Think tank", „Hub" apod. mají sloužit jako platforma, v rámci které spolupracují instituce a jednotlivci s cílem přinést inovaci. Jejich cílem je identifikovat problémy v existujících procesech úřadu a s využitím společné diskuze a hledání dobré praxe jiných navrhnout reálné cesty, jak je zlepšit. Od neformálních útvarů typu komunit se liší především mírou finanční podpory ze strany zastřešujících institucí (obvykle jde o spolufinancování, na kterém se podílí instituce veřejné správy a podnikatelský subjekt). Často zahrnují jak praktiky, tak akademiky.

Příloha 12
Vzor formuláře Pracovní náplň zaměstnance

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Jméno a příjmení:
Pracoviště:
Funkční údaje (název pozice):
Platová třída:

Kvalifikační předpoklady:

	Požadované:	Skutečné
vzdělání/praxe	…. / praxe … let	…. / praxe … let
požadavky na ZOZ		
ostatní kvalifikační požadavky		

OBSAH PRACOVNÍ NÁPLNĚ
Zaměstnanec je přímo podřízen …..

Zaměstnanec plní následující úkoly:
- ….. *(alespoň jedna činnost dle katalogu prací v dané platové třídě nejlépe s odkazem na číslo v katalogu)*
- …..
- …..

Ve své práci se řídí pokyny nadřízených zaměstnanců, ustanoveními zákoníku práce, zásadami BOZP a PO, interními směrnicemi a dalšími předpisy, dbá dobrého jména samosprávy.

Údaje o zastupování:
Zaměstnanec zastupuje tyto pozice:

Název (identifikace) pozice	Rozsah zastupování
Referent …	V plném rozsahu / podepisování klíčových dokumentů / v nezbytně stanoveném rozsahu / ….
Vedoucí ….	V plném rozsahu / podepisování klíčových dokumentů / v nezbytně stanoveném rozsahu / ….
…..	…..

Zaměstnanec je zastupován:

Název (identifikace) pozice	Rozsah zastupování
Vedoucí ….	V plném rozsahu / podepisování klíčových dokumentů / v nezbytně stanoveném rozsahu / ….
Referent …..	V plném rozsahu / podepisování klíčových dokumentů / v nezbytně stanoveném rozsahu / ….

V …..... dne: …….....
Podpis tajemníka úřadu Podpis zaměstnance

Příloha 13
Vzor formuláře Protokol o předání a převzetí funkce

PROTOKOL O PŘEDÁNÍ A PŘEVZETÍ FUNKCE

1. Název předávané funkce:	
2. Předávající funkci:	
3. Přejímající funkci:	
4. Nadřízený pracovník:	
5. Údaje o zastupování:	Pracovník zastupuje tyto pracovníky: 1. Jméno: Rozsah zastupování: 2. Jméno: Rozsah zastupování: 3. Jméno: Rozsah zastupování: …. Pracovník je zastupován 1. Jméno: Rozsah zastupování: Mají znalosti k zastupování: ano/ne 2. Jméno: Rozsah zastupování: Mají znalosti k zastupování: ano/ne ….

6. Stručný popis funkčního místa:	– Popis je uveden v …. (náplni práce)
	– Mimo uvedeného je nezbytné upozornit na:
	  – …..
	  – …..
	K funkčnímu místu jsou nezbytné tyto znalosti:
	  – …..
	  – ….

7. Stav plnění pracovních úkolů: (kde jsou evidovány, popis důležitých úkolů – výčet, stav)	Úkoly jsou evidovány: – v evidenci usnesení rady a zastupitelstva – v zápisech z porad ….. – …… Důležité úkoly (výčet, stav, termíny, očekávané potíže atd.): – ….. – ….

8. Charakterizovat stav činnosti odboru / oddělení / pracoviště:
(kde popsáno, výsledky,
	– Činnost útvaru je popsána ve …. (výroční zprávě, organizačním řádu, vnitřních předpisech)
	– Za úspěchy lze považovat:
	  – ……..
	  – ……..

nedostatky)	– K nedostatkům lze přiřadit: – …….. – …….
9. Popis personální problematiky - vyplňují jen vedoucí zaměstnanci: (stav, rozpracované personální záležitosti)	Všechny potřebné informace lze vyžádat u ….. Je třeba: - ….. - ….. - ….. - …..
10. Seznam předávaných písemností a podkladů:	- ….. - ….. - ….. - …..
11. Inventarizace zařízení a pomůcek: (včetně razítek a klíčů)	- ….. - ….. - ….. - ….. - …..
12. Seznam oprávnění do databází a software	Název: Rozsah oprávnění: Název: Rozsah oprávnění: .....
13. Seznam příloh k předávacímu protokolu:	1. ….. 2. ….. 3. ….. 4. …..
14. Připomínky přejímajícího funkci:	Bez připomínek / s připomínkami:
15. Vyjádření nadřízeného pracovníka:	Souhlasím / nesouhlasím / s připomínkami:

Předávající: datum, podpis

Přebírající: datum, podpis

Nadřízený pracovník: datum, podpis

Příloha 14
Zdroje případových studií o zavádění řízení znalostí – příklady ze zahraničí

Zdroj	**Web**
Knowledge management in public administration in four european countries: examples from Austria, Germany, Switzerland and the UK	http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160302_livro_experiencias_cap5.pdf
Australská AGIMO	http://www.finance.gov.au/agimo-archive/better_practice/km_case_studies.html
Knowledge Management - A Guide to Managing Knowledge: Turning information into capability (Western Australia)	https://publicsector.wa.gov.au/document/knowledge-management-guide-managing-knowledge-turning-information-capability
K4Health Toolkit	https://www.k4health.org/toolkits/km/km-case-studies
Open Policy Development (Kanada)	http://open.canada.ca/en/canadas-draft-action-plan-open-government-20
Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada	http://www.nccmt.ca/uploads/media/media/0001/01/3846a0e277926788a1fe3452560d02101d73a725.pdf
Uplatnění řízení znalostí ve veřejnom sektoru v různých oblastech	http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf
Irská státní služba – příklad aplikace řízení znalostí	http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_30_Review_of_Knowledge_ Management_inthe_CS.pdf
Kanadský portál pro sdílení znalostí obcí	http://www.omkn.ca/
OECD doporučení pro inovace ve veřejném sektoru	http://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf
Application of Knowledge Management in Public Administration	http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan020329.pdf
Formulating a Knowledge Management Policy Federal Public Administration The Brazilian Experience	http://rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/KM_Brazil-08.pdf