MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

T A Č R

Program Beta

ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů

(*výtah*)

David Špaček a kol., srpen 2016

Tato metodika je jedním z výstupů řešení projektu Technologické agentury ČR, programu Beta: TB040MMR008 - „Management znalostí v lokálním a regionálním rozvoji".

Řízení znalostí je tématem, které je v české samosprávě spíše nerozvinuté a podhodnocené, a to i u větších úřadů. Podle většiny respondentů dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci projektu, není vytvoření dobrého systému řízení znalostí na úřadech mezi aktuálními prioritami a 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. 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.

Cílem metodiky je

- seznámit s rolí, cíli, komponentami a nástroji řízení 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 pro územní rozvoj, které jsou v ČR dosud velmi roztříštěné, aby je mohly české samosprávy více využít.

Metodika obsahuje doporučené a inspiraci pro ty, kteří hledají odpovědi na následující otázky:

- Jakým způsobem se v úřadu přistupuje k řízení znalostí?
- Může se k řízení znalostí úřadu přistupovat lépe a systematičtěji? Co se pro to může udělat a jaké nástroje je k tomu možné využít?

Vypracoval řešitelský tým projektu z Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, kontakt: david.spacek@econ.muni.cz.

- 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 a bariéry, kterým řízení znalostí může čelit.
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.

Doporučení v metodice staví na tom, že řízení znalostí bude v úřadu uplatňováno systematičtěji, pokud se:

- pravidelně stanovují a přehodnocují strategické cíle,
- pravidelněji vyhodnocuje, jaké znalosti má úřad k dispozici, kde, jak se s nimi pracuje, jaké znalosti chybí
- v úřadu ví, kdo má co dělat, kde jsou znalosti v případě potřeby k dispozici
- v případě zjištění problémů přijímají, realizují a vyhodnocují konkrétní opatření k nápravě
- aktivně zvyšují znalosti pracovníků
- motivují a odměňují 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).

Metodika více rozpracovává následující kroky, které je dobré udělat, aby se v úřadu systematičtěji pracovalo s nástroji řízení znalostí:

KROK 1 – SEZNAMTE S ROLÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ SEBE I OSTATNÍ

V rámci prvního roku byste se měli

- **seznámit s řízením znalostí a jeho nástroji,**
- **zamyslet nad tím, co na vašem úřadu již funguje** v rámci existujících aktivit a procesů a

- **jak můžete fungování úřadu díky využití nástrojů řízení znalostí zlepšit**. V té souvislosti byste měli jasně, stručně a srozumitelně vymezit přínosy, které může větší využití nástrojů řízení znalostí úřadu přinést.

Metodika shrnuje roli řízení znalostí v úřadu a vyjmenovává příklady přínosů řízení znalostí, kterými se mohou úřady samosprávy inspirovat.

KROK 2 – VYHODNOŤTE STAV ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ VE VAŠEM ÚŘADU

Při zavádění systematičtějšího řízení znalostí byste měli stavět na tom, jak se ve vašem úřadu s řízením znalostí fakticky pracuje.

Při zavádění a zlepšování řízení znalostí byste ve druhém kroku proto měli **vyhodnotit, jak se ve vašem úřadu skutečně pracuje s lidmi, procesy a technologiemi** pro to, aby pracovníci úřadu

- 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 svého úřadu, aby ji mohli naplňovat.

Metodika obsahuje praktická doporučení, **jak provést sebehodnocení aktuálního stavu řízení znalostí v úřadu** a co by při sebehodnocení nemělo být opomenuto. Zohledňuje také to, co můžeme považovat za **minimální standard nastavení řízení úřadu**.

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

Sebehodnocení, případně jiný způsob hodnocení (např. expertem zvenku) byste měli promítnout do strategie (zavedení) řízení znalostí.

V metodice naleznete, **co písemné strategie zavádění řízení znalostí obvykle zahrnují, v jaké struktuře, co by měly splňovat cíle apod**.

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

Zavádění a zlepšování řízení znalostí byste měli organizovat.

Metodika obsahuje doporučené **nástroje, které zabezpečí to, že zapojování bude organizováno a díky tomu i koordinováno**. Uvádí v té souvislosti **příklady pozic a jejich rolí** v úřadu.

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

Řízení znalostí na úřadu zavádějte/zlepšujte v návaznosti na schválenou strategii zavádění / zlepšování procesů řízení znalostí. **Průběžně přemýšlejte** nad tím, co ve vašem úřadě zavádění / zlepšování nástrojů řízení znalostí přináší / nepřináší. Snažte se také zjistit, **co již funguje u jiných úřadů**.

Metodika staví na tom, že realizace iniciativ zavádění / zlepšování řízení znalostí by mělo probíhat s ohledem na schválenou strategii, která reflektuje reálné potřeby úřadu. Proto nelze praxi zavádění řízení znalostí úplně zobecnit.

Pokud se na úřadu s řízením znalostí začíná, doporučuje se nezačínat příliš revolučně a rapidně, ale spíše využívat pilotní projekty. I proto je důležité sebehodnocení aktuálního stavu, které přinese vedení informace o tom, co již uvnitř úřadu funguje. Na tom mohou stavět pilotní projekty zavádění řízení znalostí. Ty více ukáží přínosy, ale i problémy, se kterými se budou moci více seznámit pracovníci úřadu.

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

Zavádění řízení znalostí byste měli pravidelně vyhodnocovat. Alespoň jednou za rok by mělo být vyhodnoceno plnění strategie zavádění / zlepšování řízení znalostí a doprovodných cílů a **přijata následná opatření**.

Hodnocení by mělo stavět na indikátorech, se kterými pracuje přijatá strategie řízení znalostí, a mělo by vzít v potaz co možná nejvíce informací, nikoliv pouze vnímání vedoucích pracovníků. Doporučuje se také zjišťovat praxi podobných úřadů. V této souvislosti roste význam spolupráce s externími subjekty a sdílení znalostí s nimi, což může přinést znalosti nové. Část této metodiky tak přesahuje do problematiky zapojování externích subjektů, kterému se věnuje **druhá metodika** (jde o metodiku **Územní rozvoj a externí subjekty**).

S výsledky hodnocení by měli být seznámení jak zastupitelé, tak všichni pracovníci úřadu. Tak můžete podpořit i nové ideje, jak zlepšit praxi řízení znalostí v úřadu.

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. Měli byste vypracovat **akční plán** jejich realizace.

Hodnocením se vracíte k výše uvedenému Kroku 1.

Metodika byla připravena **ve verzi pro malé obce a ve verzi pro větší úřady**. Doporučené kroky jsou v obou verzích metodiky formulovány stejně, verze metodiky pro malé obce se od verze metodiky pro větší úřady liší především rozsahem doporučení a příkladů, aby byly více zohledněny potřeby a možnosti malých obcí.

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).