

VYUŽITÍ MANAGEMENTU ZNALOSTÍ V ORGANIZACI PŮSOBÍCÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HEALTH CARE COMPANY

Petra Beránková, Petra Šebestová

Abstrakt:

Management znalostí má řadu souvislostí a jeho úspěch spočívá v kvalitním řízení, které zahrnuje jak návrh organizační struktury, tak i efektivní využívání týmů a řízení znalostí na úrovni jednotlivců. S informacemi je nutné nakládat efektivně, protože jejich rozsah a složitost stále roste.

Klíčová slova:

Management znalostí, znalosti, informace, organizace, řízení

Abstract:

Knowledge management, knowledge, information, organization, management

Key words:

There are lot consequences around the knowledge management. Its success lies in quality of management. This includes the proposal of organization structure as well as the effect of team usage and knowledge management at the single level. Extend and the complexity of useful information is still rising up. Therefore there is a need to deal with them effectively.

ÚVOD

Management znalostí je klíčovým faktorem se kterým musí být všechny organizace nejen seznámeny, ale se kterým musí i aktivně pracovat. Management znalostí však nespočívá pouze v navrhování počítačových soustav, které pomáhají znalosti zpracovat. Nositeli znalostí jsou lidé, a proto management znalostí musí začínat na úrovni jednotlivce. Z pohledu podniku chápeme znalost jako účelovou koordinaci akce ve smyslu schopnosti a umu. Znalost působí na podnikové činnosti tak, aby výsledný produkt byl úspěšný a uplatnil se na trhu. Aby mohly být výsledky koordinace podnikových činností považovány za znalost, musí být tržně oceněny [JURISICA, 2000]. Zdrojem znalostí v podniku jsou zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. Znalost je pak účelová koordinace akce. Schopnost něco uskutečnit. Informace popisuje akci, zatímco znalost je čin [TRUNECEK, 1999]. Na znalosti pohlížíme jako na proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů.

Management znalostí má řadu souvislostí a jeho úspěch spočívá v kvalitním řízení, které zahrnuje jak návrh organizační struktury, tak i efektivní využívání týmů a řízení znalostí na úrovni jednotlivců. S informacemi je nutné nakládat efektivně, protože jejich rozsah a složitost stále roste [STEWART, 2000]. V případě, že se to nepovede, je jen velmi těžké nejít to, co je třeba. Současným trendem je proto podporovat management znalostí a umožnit tak sdílení znalostí tím, že se budují počítačově vybavené informační systémy.

Ve znalostní společnosti dochází k posunu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele [TRUNECEK, 1999]. Zdravotnictví je oblast podnikání ,

kde úspěch velmi závisí především na dostupnosti podrobných informací o zákaznících, jejich problémech, jejich orientaci a všeobecné tržní situaci [EXNER a kol, 2005]. Management znalostí má pak schopnost vytvářet v této oblasti zcela nové podnikatelské prostředí. Podporuje tvorbu užších vazeb se zákazníky, snahu porozumět jejich specifickým potřebám a reagovat na ně nabídnutím individuálních služeb. Organizace, která si chce vytvořit konkurenční výhodu, potřebuje především znalosti, méně už data a informace [HARGADON, 2000].

CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat využití managementu znalostí v konkrétní organizaci působící v oboru zdravotnictví. Příspěvek se zaměřuje na udržování, rozvíjení a sdílení znalosti v organizaci a na nástroje jež se k tomuto využívají. Hlavním předmětem analýzy je zjistit, zda prostředí vytváří příznivé podmínky pro učící se organizaci. Na základě této analýzy si pak příspěvek klade za cíl poskytnout souhrn doporučení pro tuto organizaci, a to s ohledem na dlouhé období.

Pro dosažení cílů bylo využito: kvalitativního přístupu při studiu a analýze dokumentů, metoda indukce a dedukce při zpracování klasifikovaných poznatků, verbální logika, syntéza a generalizace poznatků a interpretace výsledků. Výzkum byl proveden formou strukturovaných rozhovorů.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Strukturovaný rozhovor byl členěn do tři sekcí. První sekce byla tvořena otázkami zjišťujícími úroveň IS/IT v organizaci, a to jak organizace využívání technických prostředků pro práci s explicitními znalostmi. Otázky v druhé sekci analyzují úroveň komunikace v organizaci, a to zda jsou v organizaci splněny základní předpoklady pro sdílení tacitních znalostí. Způsob práce v organizaci, který nám může indikovat to, jak je na tom organizace s řízením tacitních znalostí, je analýze podroben ve třetí sekci,

V první sekci je předpoklad, že úroveň IS/IT vypovídá o způsobu práce s explicitními znalostmi v organizaci. Z výsledků vyplývá, že denně ke své práci využívá počítač 93% zaměstnanců. Zaměstnanců připojených a komunikujících prostřednictvím Intranetu je 30%. O kvalitě vybavení IS/IT v organizaci vypovídá počet pracovníků, který připadá na jeden počítač. V tomto případě je poměr 0,8. Řízení znalostí v organizaci nemá status samostatné složky a zodpovědnost top managementu je jen velmi malá. Částečně je pak řízeno externě.

Z výsledků vyplývá, že organizace je po technické stránce vybavena dobře. Jinak je tomu však při využívání technických prostředků pro práci s explicitními znalostmi. Absence zastoupení IS/IT v top managementu vede k tomu, že práce se znalostmi není efektivní. Organizace spíše používá standardní nástroje, které ji poskytuje dodavatel, než aby uvědoměle řídila tok informací. Největší otázkou, kterou by se organizace měla zabývat je vhodnost a funkčnost IS/IT. Organizace by se měla více zamyslet nad způsobem, jakým pracuje se svými explicitními znalostmi. Práci se znalostmi je třeba řídit z nejvyšší úrovně organizace. V tomto případě lze pochybovat o schopnosti organizace uvědoměle řídit tok explicitních znalostí. Top management by měl zabezpečit, aby prostředky vynaložené do IS/IT nebyly prostředky vyhozenými.

V druhé sekci, kde byla zjišťována úroveň komunikace v organizaci byl určen poměr pravidelných formálních schůzek k schůzkám neformálním. Poměr byl 2:1. Schůzky které mají formální charakter slouží především informování podřízených, rozdělování a sledování plnění stavu úkolů atd.. Cílem těchto schůzek je tedy předání explicitní znalosti. Oproti tomu schůzky neformální slouží především k diskutování, udržování kontaktů a přenosu tacitních znalostí. Poměr formálních schůzek v organizaci svědčí o orientaci organizace na explicitní znalosti. V tomto případě se schůzek se účastní pouze odpovědní pracovníci, tedy ti, kterých

se schůzka bezprostředně týká. Organizace tedy předpokládá, že pouze zodpovědní pracovníci mají potřebné informace (explicitní znalosti). Organizace zde tak eliminuje znalosti tacitní.

Organizace se orientuje převážně na týmy fixní, kde se v týmech mohou účastnit především odpovědní pracovníci. Opakem jsou týmy flexibilní, kde se řešení problému může účastnit v průběhu existence týmu více lidí a kde je přístup povolen komukoliv. Prioritní orientace organizace na týmy fixní ukazuje na určitou tvrdost v řízení. Organizace se sice orientuje na procesy, ale spolehá na tvrdé nástroje řízení, což je zarážející. Zaměstnanci se účastní rozhodování jen velmi malou měrou. Pravomoci jsou zde delegovány jen občas, což je v nesouladu se procesním řízením organizace, které bez delegování pravomoci není možné. Strategii organizace „nosí v hlavě“ jen jeden člověk, což způsobuje neznalost strategie ostatních pracovníků. Toto je vážným nedostatkem organizace a situace je z hlediska řízení organizace považována za naprosto nevyhovující. Pro organizaci, jejichž pracovníci neznají podnikovou strategii, tedy neznají základní směr rozvoje organizace, je delegování pravomocí velmi nebezpečné.

V organizaci je preferován ústní způsob předávání informací. Je možné si klást otázku, proč by tato organizace měla vynakládat peníze do budování IT sítí. Můžeme tak usuzovat, že preference ústního sdělování signalizuje fakt, že organizace pracuje především se znalostmi tacitními. Jde však o uvědomělou práci, která umožní využít potenciál tacitních znalostí?

Organizace používá své nástroje řízení bez systematického propojení, a to především na základě osobní preference manažerů. Naprosto nedostatečná je vazba na podnikovou strategii. Je třeba, aby organizace tento soulad odstranila. Organizace musí vycházet z podnikové strategie, na kterou budou navázány podnikové systémy řízení a jednotlivé prvky budou promyšleně provázány.

Schopnost organizace řídit tacitních znalostí je ve třetí sekci indikována způsobem práce, který v organizaci převládá. Pracovníci zde nemají pevně stanovené úkoly či pevný popis pracovní činnosti. Organizace preferuje ústní předávání informací a volně stanovené úkoly a podporuje tak volný tok informací a volnou komunikaci. Organizační kultura vytváří podmínky pro volný tok tacitních znalostí a jejich sdílení, což odpovídá procesní orientaci řízení.

U znalostí uvnitř organizace bývá tendence k tomu, aby zůstaly uchovány na úrovni jedince, což má za následek nedostatečnou zpětnou vazbu s celým systémem společnosti, a to je při získávání nových znalostí velmi málo produktivní [LEV, 2000]. Znalosti se tak v organizaci nepovažují za zdroj, který by bylo možno řídit na jakékoli úrovni vedení organizace. Existuje zde skrytá neochota k učení se na úrovni vyššího managementu, i když na úrovni středního a nižšího managementu se všeobecně uznává to, že je třeba se stále učit novému a nevyhýbat se provádění změn.

Manažeři by měli zvážit způsob, jakým danou organizaci řídí, protože využívání tacitních znalostí je v organizaci jen v minimální míře. Organizace umožňuje sdílet informace, ale neumí je využít. Velký důraz je třeba věnovat především vhodnosti a provázanosti používaných nástrojů, přístupů a metod, které v praxi na organizaci působí jako celek a ne izolovaně. Jsou-li v nesouladu ruší navzájem svou účinnost. Manažeři by měli vycházet z organizační struktury organizace a jejích zažitých zvyklostí, ale především by se pak měli více věnovat otázce řízení znalostí. Je nutné tuto oblast optimalizovat.

ZÁVĚR

Potenciál spočívající v praktickém využití znalostí, který se týká technologií, obchodních značek a franchisingu, investování do lidských zdrojů a specifického designu organizace a procesů, je nepochybně velice cenným zdrojem organizace a tvoří hlavní faktor růstu hodnoty firmy v nové ekonomice.

Je však opravdu třeba znalosti vždy řídit? A mohou být vůbec doopravdy řízeny? Existuje dostatečné množství úspěšných příkladů, které potvrzují, že management znalostí jako proces a soubor zásad, má právo na existenci [BAKER, 2000]. Znalosti se stále více stávají jednou z nejdůležitějších obchodních položek, a jediným způsobem, kterým je možné je řídit, je pomocí souboru manažerských zásad. Obchodní strategie bude stále vyžadovat větší investice do managementu znalostí [COWEY, 2000]. Nikoliv však bez výběru, protože je třeba se zaměřit na specifický soubor obchodních problémů. Jakýkoliv pozitivní dopad managementu znalostí na vlastní obchodní aktivity bude vždy vyžadovat jistý čas. Obecně řečeno, management znalostí bude vyžadovat někoho, kdo ho obhájí na nejvyšší úrovni podnikového řízení.

LITERATURA

- [1] BAKER, M. (2000): *The knowledge people :The British Journal of Administrative Management*, Orpington, č. 19, s. 18.
- [2] BROWN, B.R. (1999): *Managing knowledge wisely: A case study in organisational behaviour Journal of Applied Management Studies*, Abingdon, roč. 8, č. 2, s. 175.
- [3] COWEY, M. (2000): *Knowledge economy - fact or fad? New Zeland Management, Auckland*, roč. 47, č. 4, s. 54.
- [4] CROSS, R. (2000): *Technology is not enough: improving performance by building organizational memory:Sloan Management Review*, Cambridge, roč. 41, č. 3, s. 69.
- [5] DUFFY, J. (2000): *Knowledge management: To be or not to be?: Information Management Journal, Prairie Village*, roč. 34, č. 1, s. 64.
- [6] DUFFY, J. (2000): *The Knowledge Management technology infrastructure Information Management Journal, Prairie Village*, roč. 34, č. 2, s. 62.
- [7] EXNER, L., RAITER, T., STEJSKALOVÁ, D. (2005): *Strategický marketing zdravotnických zařízení*, Professional Publishing, ISBN 80-86419-73-8
- [8] HARGADON, A.H. (2000): *Building an innovation factory:Business Review*, Boston, roč. 78, č. 3, s. 157.
- [9] JURISICA, I. (2000): *Systematic knowledge management and knowledge discovery Bulletin of the American Society for Information Science*, roč. 27, č. 1, s. 9.
- [10] LEV, B. (2000): *Knowledge management : fad or need? Research Technology Management*, roč. 43, č. 5, s. 9.
- [11] STEWART, T.A. (2000): *Software preserves knowledge, people pass it on :Fortune*, roč. 142, č. 5, s. 390.
- [12] TRUNEČEK, J. (1999): *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE, Praha*.
- [13] WARREN, L. (1999): *Knowledge management: Just another office in the executive suite? Accountancy Ireland, Dublin*, roč. 31, č. 6, s. 20.

Kontaktní adresa:

Autor: Ing. Petra Beránková
Email: berankovap@pef.czu.cz
Adresa: Kamýcká 959, 165 21 Praha 6
Tel.: 224 384 345

Autor: Ing. Petra Šebestová
Email: sebestova@pef.czu.cz
Adresa: Kamýcká 959, 165 21 Praha 6
Tel.: 224 384 345