

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Haincová

Osvojování tichých znalostí jako faktoru rozvoje lidského
potenciálu vybraného zdravotnického zařízení

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Eva Haincová

Mastering of the tacit knowledge as a factor of manpower
development of selected medical institution

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Ostravě dne 26. 3. 2012

Eva Haincová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za příkladné a odborné vedení při zpracování diplomové práce, za připomínky, cenné rady a podněty, které mi byly poskytnuty. Velice si toho vážím.

V Ostravě dne 26. 3.2012

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou způsobu, jakým jsou ve vybraném zdravotnickém zařízení přenášeny a osvojovány zdravotnickým personálem tzv. „tiché,“ nevyslovené odborné znalosti (*tacit knowledge*) jako významný faktor rozvoje lidského potenciálu organizace. Analýza, provedená v rámci této diplomové práce, která je *de facto* případovou studií vybraného aspektu organizačního řízení, respektive řízení lidských zdrojů organizace, má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu *ex post facto*, zaměřeného na dosažení vytyčeného analytického cíle.

Klíčové pojmy

Organizace a řízení, lidský potenciál organizace, znalostí, tacitní znalosti, explicitní znalosti, management znalostí, přenos znalostí, učící se organizace, znalostní pracovník, lidské zdroje.

Annotation

The thesis deals with the analysis of the way in which so called “silent” tacit knowledge as a significant factor of the organisation manpower development is transferred and mastered by the medical staff in the selected medical institution. The analysis carried out in the scope of this thesis which is *de facto* a case study of the selected organisation aspect and/or organisation manpower management has a character of applied exploring organisational research *ex post facto* concentrated on reaching the set analytic goal.

Keywords

Organisation and management, organisation manpower, knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, management of knowledge, organisation being learnt, employee of knowledge, human resources.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu	10
1.1 Pojetí řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci	10
1.1.1 Cíle a úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů organizace	11
1.2 Rozvoj lidských zdrojů v organizaci	13
1.2.1 Úloha vzdělávání a rozvoj systému personální práce	14
1.2.2 Metody vzdělávání	15
1.3 Význam tacitních znalostí pro rozvoj lidského potenciálu organizace ..	16
1.3.1 Data-informace-znalosti	16
1.3.2 Členění znalostí	19
1.3.3 Konverze znalosti – model SECI	21
1.3.4 Znalostní zázemí organizace	22
1.3.5 Znalostní management	23
1.3.6 Cesty k řízení znalostí	24
1.3.7 Učící se organizace	26
1.3.8 Znalostní pracovníci	28
1.4 Shrnutí teoretických východisek	30
2. Charakteristika vybraného zdravotnického zařízení	33
2.1 Charakteristika vybrané organizace - organizace řízení, řízení lidských zdrojů	33
2.1.1 Působnost a předmět činnosti	33
2.1.2 Organizace a řízení	34
2.1.3 Výsledky činnosti organizace	35
2.2 Perspektivy dalšího rozvoje organizace	35
2.3 Vzdělávání zdravotnického personálu v organizaci	35
2.3.1 Vzdělávání nelékařských pracovníků - adaptační proces	36
2.3.2 Vzdělávání lékařských pracovníků v organizaci - adaptační proces	38
2.3.3 Rozvoj lékařské profese	39
2.3.4 Vzdělávací potřeby	40
2.3.5 Využití technologie - intranet	40
2.3.6. Etický kodex zdravotnického pracovníka	41
2.4 Potřeba managementu znalostí ve zdravotnickém zařízení	42

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Analýza přenosu tacitních znalostí v organizaci	44
3.1 Vymezení předmětu analýzy	44
3.2 Postup analýzy a použité metody	46
3.2.1 Zvolený výzkumný postup.....	46
3.3 Výsledky analýzy.....	48
3.3.1 Základní strukturální charakteristiky souboru respondentů.....	48
3.3.2. Pracovní atmosféra v organizační jednotce	51
3.3.3 Potřeba odborných tacitních znalostí	52
3.3.4 Kanály přenášení a intenzita přenosu odborných tacitních znalostí .	54
3.3.5 Oblasti s deficitem odborných tacitních znalosti	55
3.3.6 Ochota k předávání tacitních znalostí a bariéry jejich přenosu	56
3.3.7 Formy současného vzdělávání a využití elektronické komunikace ..	58
3.3.8 Organizační podmínky pro rozvoj přenosu odborných tacitních znalostí	64
3.4 Výzkumné nálezy	68
 ZÁVĚR.....	72
 SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	74
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ.....	76
SEZNAM ZKRATEK	77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	78
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Dnešní společnost je nesmírně dynamická, tempo jejího rozvoje se neustále stupňuje a konkurenční, tržní prostředí klade stále vyšší nároky na organizace působící ve všech oblastech společensko-ekonomické praxe. Žijeme v postmoderní, postindustriální době, která lidstvu poskytuje mnoho vymožeností, ulehčuje lidem práci, zkvalitňuje, usnadňuje a zpříjemňuje život.

Současná společnost je ve stále větší míře budována na bázi informací a znalostí. Informace a znalosti jsou dnes považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody podnikajících, neziskových i obecně prospěšných organizací. Lidé jako tvůrci, nositelé a uživatelé i uchovatelé znalostí jsou dnes prohlašováni za nejcennější bohatství, jímž organizace disponují.

Úspěšnost jakékoliv organizace v současném konkurenčním prostředí není dílem pouze jednoho schopného manažera, ale výsledkem činnosti pracovních kolektivů a týmů spolupracovníků, kteří jsou schopni sdílet společnou vizi, vypracovávat perspektivní strategii a následně ji realizovat v praxi. Týmová spolupráce předpokládá otevřenou komunikaci, efektivní přenos informací a znalostí mezi spolupracujícími osobami a sdílení znalostí potřebných pro efektivní fungování organizace i pro její zdárný rozvoj.

Výkonnost a úspěšnost organizace v tak náročném podnikatelském prostředí, v jakém soudobé organizace působí, závisí ve velké míře právě na lidech, kteří v nich pracují, na jejich způsobilosti, výkonnosti, kvalitě jejich práce a v podmínkách současné „znalostní ekonomie“ samozřejmě také na disponibilních a upotřebitelných znalostech. Kvalitní, pracovní způsobilý personál a sehrané týmy si však organizace zpravidla na trhu nijak snadno "nekoupí." Jsou tudíž odkázány na to, aby si je samy formovaly v souladu se svými strategickými potřebami, zájmy a záměry, aby si je "kultivovaly k obrazu svému".

Znalosti a zaměstnanci disponující znalostmi jsou v současné době pokládáni za jedno z nejcennějších aktiv organizací kteréhokoli druhu, zdravotní zařízení nevyjímaje. Pro úspěšnost jakékoli pracovní činnosti

a jakéhokoliv jednání jsou důležité zejména skryté, tiché či nevyslovované, neboli tacitní znalosti (*tacit knowledge*). Pro organizace je proto životně důležité, aby právě tacitním znalostem, jejich zdrojům, nositelům, externalizaci, přenosu a zužitkovávání věnovaly prvořadou pozornost. Pokud totiž neřídí tok tacitních znalostí mezi zaměstnanci, může se stát, že s odchodem těchto zaměstnanců přijdou o cenné znalosti, představující významné organizační bohatství.

Vzhledem k enormnímu strategickému i technologickému významu organizačních znalostí pro úspěšnost soudobých organizací vyvstává před jejich managementem vedle jeho tradičních povinností a úkolů také požadavek na zvládnutí a manažerskou kontrolu procesu získávání, tvorby, uchovávání, přenášení, distribuce, sdílení, užívání, rozvoje, obohacování, obnovy a ochrany znalostí, tedy toho, co bylo nazváno znalostním managementem. Tento proces musí být řízen a podporován zejména vrcholovým a středním managementem. Právě vedoucí pracovníci mají mimo jiné šanci výrazně ovlivňovat utváření organizačního prostředí a organizační kultury, podporující aplikaci znalostního managementu. Důležité je zejména budování sítí neformálních vztahů mezi pracovníky, odstraňování komunikačních bariér, využívání tichých znalostí a vytváření prostředí, které je vhodné pro sdílení znalostí. Nesmí se zapomínat na to, že manažeři musejí být svým přístupem ke sdílení a předávání znalostí příkladem pro ostatní.

Cílem diplomové práce je analyzovat, jakým způsobem a nakolik jsou ve vybraném zdravotním zařízení přenášeny a osvojovány zdravotnickým personálem tzv. tiché odborné znalosti (*tacit knowledge*) jako významný faktor rozvoje lidského potenciálu organizace. Analýza, provedená v rámci této diplomové práce, která je *de facto* případovou studií vybraného aspektu organizačního řízení, má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu *ex post facto*, zaměřeného na dosažení vytyčeného analytického cíle.

Diplomová práce plně respektuje požadavek vedení analyzovaného zdravotnického zařízení na zachování anonymity této organizace z důvodu uchování podnikatelského, resp. obchodního tajemství z důvodu potenciálního ohrožení konkurencí.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Teoretickým východiskem diplomové práce je soudobá teorie řízení lidských zdrojů organizace a manažerské koncepce organizačního učení se, učící se organizace a znalostního managementu, zvláště pak pojetí tacitních neboli tichých, nevyslovovaných znalostí a jejich osvojování.

1.1 Pojetí řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Význam řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu narůstá zejména v podmínkách všeobecného rozšiřování náročných a pokročilých technologií, zvyšující se konkurence, globalizačních tlaků, zpřísňujících se zákonů i rostoucích nároků lidí na kvalitu života. Lidé jsou spojnicí strategického řízení a řízení lidských zdrojů. Ve všech dnes úspěšných firmách a organizacích je za jeden z hlavních klíčů považováno správné a efektivní řízení lidských zdrojů. K tomu, aby organizace mohla úspěšně dosahovat svých cílů a být efektivní organizací potřebuje promyšlenou a průběžně ověřovanou strukturu řízení. Struktura by měla být navržena tak, aby usnadňovala identifikaci a úspěšné provádění práce a posilovala schopnost zaměstnanců spolupracovat. Špatná organizační struktura zpravidla vede k nízké efektivnosti organizace, ke zmatkům a frustraci.

Při poučném a citlivém přístupu k lidem přestávají být pracovníci organizace bráni jako pouhý zaměnitelný prostředek realizace nejbližších a krátkodobých podnikových cílů a začínají být pokládáni za pozoruhodný zdroj iniciativy, tvořivého přínosu a nejvyšší přidané hodnoty. Stávají se tak významným článkem čínského partnerství lidí, podílejících se na produkčním procesu i rozvoji firmy či organizace jako výsledku společného úsilí, práce a loajality všech zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 32, 33).

Řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál (Lednický, 2000).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 28) řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se rovněž vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a také osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.

K tomu, aby lidé v organizaci mohli efektivně pracovat, potřebují informace, kterým směrem se organizace ubírá a jaké si stanovuje cíle. Je potřeba poskytnout informace: co dělat, jak to dělat a proč to dělat. Systémem podnikového řízení je provázání a komunikace aktivní strategie podniku napříč celou organizací, zdůraznění nezbytnosti strategického prostředí a vnitřního podnikatelského prostředí, které naplnění strategie podniku podporuje a umožňuje.

1.1.1 Cíle a úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů organizace

Ve všech dnes úspěšných organizacích, zejména v organizacích zaměřených na podnikání (obchodních společnostech, podnicích, firmách) je za jeden z hlavních klíčů jejich úspěchu považováno správné a efektivní řízení lidských zdrojů. Řídit, vlastně znamená vést a udávat směr. Účinné řízení je podmíněno také schopnosti veřejně se vyslovit pro změny, které jsou podmínkou k dosažení mnoha cílů. Je nutné si uvědomit, že základem úspěšného řízení je také přiměřený manažerský potenciál. Přiměřena vize rozvoje organizace vede k úspěšným výsledkům. Strůjcem strategie řízení v organizaci je kvalitní vrcholový a střední management s dokonalými dovednostmi, znalostmi a komunikačními schopnostmi, kteří dosahují výsledků prostřednictvím lidí s jejich pomocí. Je třeba definovat vždy jasná pravidla, jejichž dodržení a splnění podmiňují dosažení cílů. Řídit znamená udržovat organizaci v pohybu, mít správný procesní přístup a umět zvládat změny. Mít také ochotu změny akceptovat a podílet se na jejich realizaci, které vedou k optimalizaci organizační struktury i výsledků organizace

Cílem řízení lidských zdrojů v organizaci či firmě podle Kleibla, Dvořákové a Šubrtů (2001) je důležité zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí, zaměstnanců a manažerů, jejich potenciál a užitečnost. Budou jim poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Důležité je odměňování lidí za všechno co dělají správně a čeho dosahují, také i za odpovědnost a dovednosti, které si osvojí. Prostřednictvím zdravých vztahů je nezbytné, aby se vytvářelo prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a pozitivní vztahy mezi managementem a podřízenými pracovníky. Nutné je zavádět motivační prostředí, aby si pracovníci uvědomovali svoji důležitost v rámci firmy.

Účelem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Je potřebné usilovat o zařazení vhodného člověka na jemu odpovídající pracovní místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, byl flexibilní. Je také nezbytné, aby ve firmě docházelo k optimálnímu využívání pracovních sil, docházelo zde k formování týmu, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů. Základem každé úspěšné organizace (firmy, podniku, společnosti) je zaměstnávání lidí při dodržování všech zákonů práce a dodržování lidských práv. Jedině za těchto podmínek si organizace vytváří pověst dobrého zaměstnavatele.

Jak uvádí Charvát (2006, str. 97) „lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů strategie.“ Řízení lidských zdrojů je součástí firmy jako celku a lidé jsou jedním ze zdrojů, které firma potřebuje pro to, aby mohla plnit dlouhodobě vytyčené cíle. Lidé jsou tak jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má. Nesmí se zapomenout na to, že lidé strategii vytvářejí, více či méně se na ní podílejí a zároveň jsou jedním ze zdrojů strategie.

1.2 Rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Informace, data, znalosti byly a jsou základem jakékoliv lidské činnosti. Je tedy na místě hovořit o vědomostní společnosti. Každý zúčastněný pracovník v organizaci ví, že na společných cílech se budou podílet všichni zainteresovaní, kteří věří ve správnost nasazení vědomostní sítě v organizaci k dosažení stanovených cílů.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky podniku. Je důležité si uvědomit, že zaměstnaneckou výhodou je právě investice zaměstnavatele do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. „Co by měli lidé ve firmě znát a umět, abychom jako firma byli konkurence schopni?“ Především je nutné ve firmě vytvořit podmínky pro rozvoj vzdělávání. Je třeba využívat metod, jako jsou tradiční přednášky, školení, kurzy, *mentoring*, semináře, rozvojové programy a další. U plánovaného vzdělávání se nejčastěji jedná o odborné vzdělávání, prohlubování kvalifikace nebo o rekvalifikaci. Klade se důraz na vlastní rozvoj, sebevzdělávání zaměstnanců a řízení přenosu tichých znalostí. Je důležité, aby získané znalosti a dovednosti lidského faktoru byly využívány co nejvíce ve prospěch firmy či organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Podle Armstronga (2007) proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení, vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání je zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců je výsledkem zvýšená adaptabilita, schopnost a zaměstnatelnost. V ziskových či neziskových organizacích jde o rozhodující podnikový proces, kdy složkami tohoto procesu jsou:

- **učení**, při kterém dochází k permanentní změně chování v důsledku praxe nebo zkušeností
- **vzdělávání** kde dochází k rozvoji hodnot, znalosti a vědomostí požadovaných ve všech oblastech života
- **rozvoj** prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe k realizaci osobních schopností

- **odborné vzdělávání (výcvik)**, aby mohli zaměstnanci vykonávat svou práci efektivně na základě příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí.

Strategické priority vidí Armstrong (2007) ve zvýšení potřeb k učení a vzdělávání, v schopnosti manažerů podpořit lidi, aby se stali aktivními v získávání znalostí díky vzdělávání. Je také potřebné vzdělávání rozšířit v celé organizaci a vhodné je zapojit *e-learning* (elektronické vzdělávání) do předávání a vytváření znalostí.

Kroky potřebnými pro rozvoj a vzdělávání jsou podle Armstronga (2007, s. 445): dohodnout se na týmu vytvářejícím strategii, vyjasnit poslání organizace, prozkoumat základní hodnoty, identifikovat strategické záležitosti či problémy jimž bude organizace čelit, dohodnout se na strategii a strategickém plánu.

1.2.1 Úloha vzdělávání a rozvoj systému personální práce

Musíme si uvědomit, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Každý člověk je jiný a má jiný pohled na vzdělávání. Pokud však chce v organizaci fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat a pracovat s nimi. V moderní společnosti se tak stává vzdělávání celoživotním procesem.

Koubek (2007) uvádí některé konkrétnější nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, aby byli konkurenceschopni. Některé uvedené důvody:

- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení
- dochází častěji k organizačním změnám, jež lidé musejí zvládat
- mění se technika a technologie v organizacích, rozvoj informačních technologií
- je nutné dbát na co nejvyšší kvalitu výrobků a poskytování služeb zákazníkovi
- proměnlivost podnikatelského prostředí se zvyšuje a organizace musí na to reagovat
- u lidí dochází ke změně hodnotových orientací

- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje tak získávání a stabilizaci pracovníků

Jak je vidět, vzdělávání pracovníků je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která má významné vazby na personální činnosti. Jde především o oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

1.2.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jimž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti (*on the job*), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (*cross training*), koučování (*coaching*) nebo mentorování (*mentoring*).

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (*off the job*) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuze, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (*assessment centre*).

Mezi faktory, které ovlivňují volbu metod jsou: cíle učení, lidské faktory, předmět a obsah, časové a materiální faktory a principy učení.

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97).

1.3 Význam tacitních znalostí pro rozvoj lidského potenciálu organizace

Žijeme ve společnosti, ve které stroje a počítače nahradily zčásti lidskou práci, čímž bylo umožněno využít kapacity „lidských mozků“ a tím ukázat potenciál znalostí. Tento trend bude pokračovat, neboť cena za lidský kapitál bude stále stoupat se zvyšováním životní úrovně. S informacemi, daty a znalostmi se dostává do styku každý z nás. Jsou nezbytnou součástí každodenního pracovního i soukromého života každého jednotlivce. Podle úrovně vzdělanosti, praxe a našich schopností nám pak přináší různé hodnoty. V dnešní vyspělé společnosti jsou znalosti považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody.

1.3.1 Data-informace-znalosti

Základními pojmy, s nimiž při řízení znalostí pracujeme, jsou data, informace a znalosti. Data, informace a znalosti hrají v dnešním světě důležitou roli, které mohou ve společnosti přispět ke zvýšení kvality práce a v konečné fázi i výsledných produktů. Význam jednotlivých pojmů je v životě často zaměňován, proto je důležité si jednotlivé pojmy vymezit. Je nutné se seznámit s jednotlivými pojmy a koncepty, které s problematikou tacitních znalostí přímo či nepřímo souvisí.

Celou tuto souvislost můžeme znázornit pomocí znalostního řetězce D-I-Z a nebo chceme-li, pomocí pyramidy. Znalostní řetězec D-I-Z je hierarchický řetězec znázorňující vznik znalostí, který se většinou charakterizuje schématem: data - informace - znalosti (Truneček, 2004).

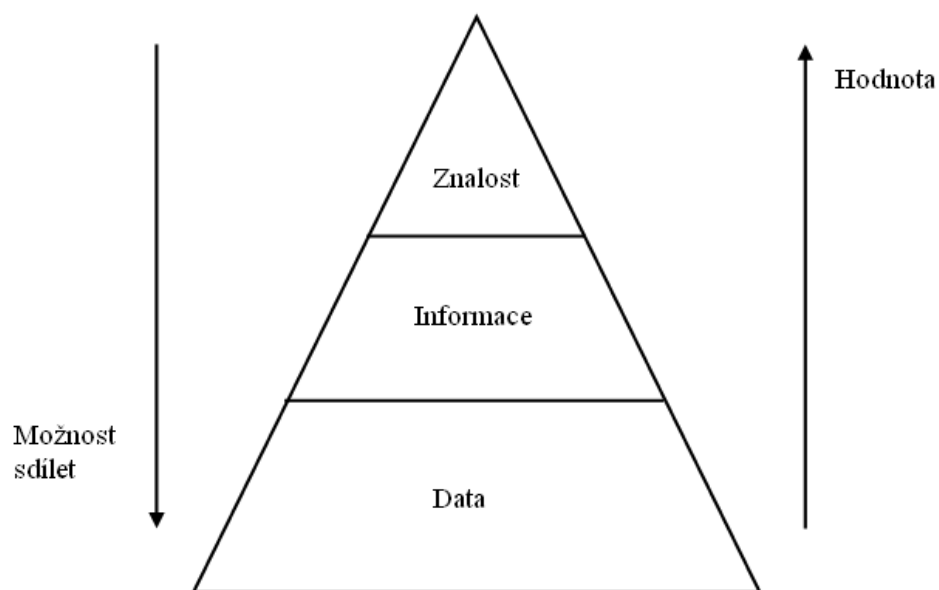
Dle Trunečka (2004, s. 13) jsou **data**, nebo-li údaje tvarem množného čísla latinského slova datum. Data jsou vyjádřena symboly (čísla, písmena, text, zvuk, obrazy), může jít i o smyslové vjemy (čich, hmat). Data mohou být užitečná i neužitečná. Účelově uspořádané soubory dat se označují jako databáze nebo také datové zdroje. Důležitou vlastností dat je to, že jsou sama o sobě bez významu. Za **data** podle Mládkové (2005) považujeme všechno, co můžeme monitorovat našimi smysly. Data jsou souborem oddělených, objektivních faktů o událostech nebo posloupností znaků. Hovoříme-li

o objektivnosti, jsou data absolutně objektivní, protože existují i tehdy, když o nich nevíme. Bývají obvykle dobře strukturována a jsou vázána na nějakou technologii.

Informace jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje při interpretaci význam a důležitost. Informace představuje určitý typ zprávy nebo příběhu a uživatel je ten, kdo rozhoduje, zda zpráva, kterou dostal, je informace. V dnešní době není problém nedostatek informací, ale naopak jejich přebytek. Informace jsou základní stavební jednotkou a úspěch jedince, organizace a firmy pak závisí na schopnostech vybrat si správnou informaci. K tomu, aby dokázal vybrat tu pravou informaci je zapotřebí mít znalost (Mládková, 2005).

Informace dle Druckera (1995, s. 191) „jsou data, obohacená o relevantnost a účelnost, přeměna dat v informace tudíž vyžaduje znalosti“.

Obr.1: Pyramida-data-informace-znalosti



Zdroj: MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Profesional, Publishing. 2004, s. 26

Znalost specifikuje Mládková (2005, s. 27) jako: „měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.“ Dodává, že „bývá součástí rutin, procesů, praktik a norem organizace.“ Základními vlastnostmi znalosti jsou její použitelnost a uskutečnitelnost. Mládková interpretuje:

„Znalost= Informace + x, kde převážnou část tohoto „x“ je to, s čím informace v lidském mozku interaguje, naše předchozí znalosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme.“ Znalost má vždy úzkou vazbu na činnost a emoce. Je vázána na lidskou mysl. Znalost je součástí procesů, rutin, praktik a norem organizace.

Dle Trunečka (2004, s. 13, 17) „znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.“ Truneček nahlíží na znalosti jako na proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů. Dále zdůrazňuje, že informace jsou pouze vstupem do znalostního procesu. Znalosti musí být použitelné a použité, bez použití zůstávají informacemi. Zdrojem znalostí v podniku jsou majitelé, zaměstnanci, management, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby, databáze atd.

Znalosti vznikají odvozením z informací pomocí určité posloupnosti formálních pravidel, do nichž lze zahrnout porovnávání informací, jejich třídění, analyticko-syntetické vyhodnocování, ověřování, prověřování informací v praxi apod. (Vymětal, Diačíková, Váchová, 2005).

Podle Bartáka (2006, s. 37) znalost budeme chápat jako informaci zušlechtěnou našimi předchozími zkušenostmi, dovednostmi, vztahy, hodnotami, principy, mentálními modely a uschopněnou a způsobilou k využití.

Znalosti představují *know-how* neboli schopnost převést do praxe to, co víme (Johnson, 2009, s. 14).

Znalosti si vytváříme každý sám na základě obecných i odborných znalostí, zkušeností, víry a hodnot. Na jejich základě se pak rozhodujeme a utváříme si svůj názor a přehled o světě. V současné společnosti jsou znalosti

nutnosti existence nejen u lidí, ale i firem a organizací. Ve firmě jsou znalosti považovány za zásadní strategický zdroj udržitelné konkurenční výhody. Znalost je vlastně klíčovým faktorem pro každý podnik.

1.3.2 Členění znalostí

Pro oblast řízení znalostí je velmi důležitá klasifikace znalostí. Znalosti dělíme na explicitní a tacitní nebo-li na formulované a neformulované. Ve své podstatě má každá znalost tyto dvě formy. Jednu, kterou lze nějakým způsobem vyjádřit a druhou, která je zakotvena v nás samotných, v našem podvědomí. Snadnější pro dokumentování jsou právě explicitní znalosti, lze je lehce zachytit a pomocí komunikačních a informačních technologií snadněji sdílet. Neformulované znalosti jsou uchovány v lidské mysli, v chování člověka a v jeho představách (Bureš, 2007).

Tab. 1: Explicitní, implicitní a neformulované znalosti

	Typy znalostí		
	Explicitní (explicit)	Implicitní (implicit)	Neformulované (tacit)
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracována pomocí ICT.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenostmi, atd.

Zdroj: BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 29

Explicitní znalosti v knize „Moderní přístupy k managementu“ jsou podle Mládkové (2005) takové znalosti, které lze vyjádřit formálním, systematickým jazykem. Můžeme je také vyslovit, napsat, nakreslit nebo jinak znázornit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního nebo notového záznamu, formulí, specifikací nebo manuálů, tzn., že je můžeme formálně vyjádřit v podobě dat. Explicitní znalosti můžeme oddělit od jejich nositele, a proto je snadné je skladovat, přenášet a sdílet. Skladovány jsou především v informačních systémech. Organizace mají svou explicitní znalost vyjádřenou ve formě licencí, patentů, standardů, směrnic, plánů apod. Zjednodušeně lze říct, že explicitní znalosti se de facto významově kryjí s pojmem informace. Explicitními znalostmi jsou podle Dyrtra (2004) takové, které lze zaznamenat ve tvaru vhodném pro jejich přenesení či využití jinými osobami. Jde zejména o dokumentace, učební i jiné texty, firemní tiskoviny a další materiály. V knize „Management znalostí“ od Trunečka (2004) mají explicitní znalosti tyto znaky: lze je sdílet, jsou celkem dobře komunikovatelné, dostávají většinou podobu informace, dají se bez větších problémů vyjadřovat, je možno je systematicky uspořádat a lze je formalizovat.

Tacitní znalosti (v literatuře někdy používán český ekvivalent tiché, skryté znalosti) jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovatelných znalostí) a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů jedince. Jsou silně svázané s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Mají vysoce osobní charakter a jejich nositel o nich nemusí vědět, protože většina tacitních znalostí je uložena v podvědomí. Proto je také těžké tacitní znalosti vyjádřit, sdílet nebo napodobit. Tacitní znalosti spolurozhodují o úspěchu člověka při všem, co vykonává. Pro organizace představují důležitý zdroj konkurenční výhody, protože jsou vzhledem ke své povaze unikátní, nedokonale napodobitelné a vzhledem ke své vazbě na konkrétní kontext také velmi obtížně přenositelné (Mládková, 2005, s. 30).

Tacitní znalosti jsou vlastně součástí vnitřního mentálního bohatství člověka a jejich předání osobě či jiným osobám, předpokládá silnou interakci a intenzivní soustředění.

1.3.3 Konverze znalosti – model SECI

Lidé spolu komunikují, předávají si znalosti a znalosti vytvářejí. Na základě případových studií vyvinul v Japonsku I. Nonaka model konverze SECI, ve kterém popsal způsob, jak mohou organizace vytvářet znalosti. Organizace vytváří znalosti přes interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi. Konverze znalosti tak probíhá ve čtyřech procesech, které jsou mezi lidmi nebo v organizaci jako celku. Mezi čtyři typy znalostní konverze patří: socializace, externalizace, kombinace a internalizace (Bureš, 2007, s. 48).

Vymezení jednotlivých typů znalostní konverze podle Bureše (2007) a Mládkové (2005):

Socializace je proces, při kterém dochází k vytváření nových tacitních znalostí na základě sdílených zkušeností. Předpokladem pro řízení socializace je důvěra, přátelství a náklonnost mezi pracovníky firmy či organizace. Tacitní znalosti jsou časově a prostorově závislé, proto je lze získat při sdílení zkušeností – např. využitím volného času.

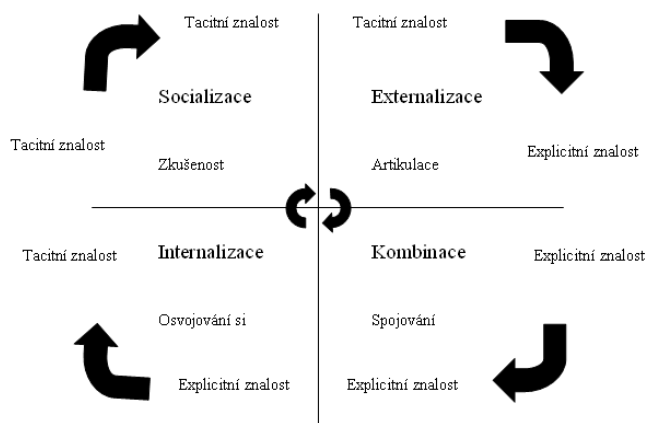
Externalizace je proces kdy se snažíme tacitní znalost vyjádřit v explicitní podobě za pomoci formalizace. Externalizace znamená transformaci tacitní znalosti na znalost explicitní. Se znalostí v explicitní formě je jednodušší pracovat a lze ji rozšířit mezi více lidí, čímž se stává základnou pro tvorbu nových znalostí. Tacitní znalosti se převádějí na explicitní s pomocí metafor, analogií a modelů.

Kombinace je procesem spojování oddělených explicitních znalostí do nové znalosti explicitní, která je komplexnější a systematictější než ze znalosti původních. Explicitní znalost můžeme kombinovat pomocí dokumentů, schůzek nebo telefonických hovorů. Kombinaci rozdělujeme do tří procesů. Jedná se o sbírání a kombinování explicitní znalosti, rozšíření, editaci a předání ostatním uživatelům.

Internalizace je proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Je založena na učení se při činnosti. Internalizovaná znalost interaguje s tacitními znalostmi, které již člověk má, rozšiřuje je a mění. Internalizaci lze provádět pomocí praktické činnosti nebo lze praktickou činnost stimulovat pomocí modelů (Mládková, 2005, s. 20).

Tvorba znalostí může probíhat čtverým způsobem: socializací, externalizací, internalizací a kombinací, jak je patrné z obrázku č.2.

Obr. 2: Transformace znalostí podle I. Nonaky



Zdroj: Mládková, L. *Management znalostí*. Praha, 2005. s. 37

1.3.4 Znalostní zázemí organizace

V současné době díky neustále se měnícímu ekonomickému prostředí jsou nuceny organizace a firmy neustále pracovat na zlepšování svého chodu. Podnik musí naplňovat svoji vizi, na kterou navazují jak obecné, tak znalostní cíle společnosti. Globální charakter dnešního podnikání firem a organizací vyžaduje úsilí učit se stále něčemu novému, spolupracovat, pečovat o svůj intelektuální kapitál a využívat jako konkurenční výhodu. Především pro sdílení a využívání myšlenek managementu znalostí a tvorbu tacitních znalostí v organizaci je potřeba nastavit vhodné podmínky.

Podle Trunečky (2004, s. 50) musí každá organizace pracovat se znalostmi jak v explicitní, tak i v tiché formě. Každé uvedené znalosti mají svá specifika. Explicitní znalosti můžeme formalizovat, skladovat, přenášet, vyjadřovat atd. Tiché znalosti (*tacit knowledge*) jsou vázány na osobnost člověka a závisí především na komunikaci a vztazích mezi lidmi. V podstatě je nelze řídit, nebo jenom zprostředkovaně, ale musíme se snažit o vytvoření prostředí důvěry a spolupráce, které bude pro sdílení znalostí maximálně příznivé. To souvisí zejména se strategií, kterou organizace pro řízení znalostí

uplatňují. Existují tři základní možnosti, jak ovlivňovat vytváření vhodného prostředí pro uplatnění managementu znalostí v organizaci:

1. vhodná organizační struktura podporující řízení znalostí
2. vhodný typ podnikové (znalostní) kultury
3. specifický způsob práce se znalostmi

Efektivně pracující organizace využívají zpravidla všechny tři možnosti, i když ne vždy ve stejné intenzitě.

1.3.5 Znalostní management

„Společnost znalostí je prvním typem lidské společnosti, v níž je mobilita směrem vzhůru v podstatě neomezená. Znalosti se od všech jiných výrobních prostředků liší tím, že je nelze zdědit ani odkázat. Každý jedinec je musí získávat nanovo a každý začíná od zcela stejné naprosté nevědomosti.“

Peter F. Drucker

Fungování výkonné organizace je založeno na schopnosti sdílet a využívat znalostního managementu a sdílení znalostí. Důležitým krokem při zavádění znalostního managementu je využití znalostních pracovníků. Kromě znalostního managementu se tacitní znalosti vyskytují i v mnoha jiných oborech jako je psychologie, matematika, ekonometrie, umělá inteligence apod.

Znalostní management definuje (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005, s. 222) jako „systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, tvorbě, šíření, organizování a aktivnímu využívání znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkonnost a dosahovat strategických cílů.“ Jedná se vlastně o praktickou činnost „zaměřenou na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií.“

Znalostní management nebo-li (*knowledge*) management můžeme obecně chápat jako „proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav je prezentován odborností lidí, pohyb představuje způsoby, jakými se znalosti sdílejí“ (Truneček, 2004, s. 5).

V poslední době se stále častěji setkáváme s pojmy znalostní management, znalost, znalostní pracovník, nebo také znalostní ekonomika. Pracovní využití podle Častorála (2010, s. 98) vyžaduje stručné vymezení:

- znalostní management lze definovat jako cílevědomé řízení tvorby, sdílení a využívání znalostí,
- znalost lze definovat jako informaci, která byla získána a zpracována tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro adekvátní řešení rozhodovacích problémů,
- znalosti jsou chápány jako zdroj zcela nové povahy, který se užíváním nespotebovává, ale rozmnožuje
- znalostního pracovníka charakterizuje: volba cíle, autonomie a sebeřízení, nepřetržité inovace, permanentní učení apod.
- znalostní ekonomika – je ekonomika, kde klíčovou roli sehrávají lidské zdroje, především jejich kreativita, podnikavost a flexibilita

Management znalostí je v podstatě využití kolektivních znalostí k dosažení stanovených cílů v organizaci. Používáme vlastně to, co víme nejlepším způsobem a to, co je pro danou organizaci nezbytné. Management znalostí se zásadně dotýká lidí, jak znalosti vytvářejí, jak je sdílejí a jak je dokážou využít.

1.3.6 Cesty k řízení znalostí

Každá organizace či firma disponuje určitým souhrnem znalostí, které spolu se schopnostmi, dovednostmi a ochotou svých pracovníků tvoří tzv. intelektuální kapitál. Intelektuální kapitál zahrnuje také ochotu pracovníků podělit se o znalosti a využít je pro svou práci. Fungování výkonné organizace v podstatě založeno na schopnosti sdílet a využívat tyto profesionální znalosti zaměstnanců lépe než konkurence.

Davenport vidí řízení znalostí v systematickém procesu vybírání, hledání, pořádání, destilování a presentování informací, který zlepšuje porozumění v některých oblastech zájmu (Davenport, Prusak, 1998).

V knize „Řízení lidských zdrojů“ definuje (Armstrong, 2007, s. 161) řízení znalosti jako „proces získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí sloužících ke zlepšení výkonu v organizaci.“ Řízení znalostí vyžaduje přeměnu zdrojů znalostí pomocí vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení. Znalosti lze uchovávat v databankách a nalézat v prezentacích, zprávách, knihovnách, učebnicích a příručkách.

Kodifikační strategie - v kodifikační strategii jsou znalosti pečlivě a systematicky tříděny (kodifikovány) a uloženy v databázích, odkud je možné je kdykoliv v potřebné době nalézt a použít. Tyto znalosti jsou explicitní a ukládány od člověka k dokumentu, neboť tato strategie je vždy založena na dokumentech. Znalosti jsou získávány od jiných osob, které je vytvořily, dále jsou tyto znalosti změněny na nezávislé na původních lidech a použity pro jiné účely. **Personifikační strategie** - druh těchto znalostí je úzce spojen s osobou, která je vytvořila, a jsou předávány pomocí přímého kontaktu mezi osobami, kde se vždy předávají znalosti tacitní. K této strategii se používá neformálních setkání nebo seminářů, či jiných akcí organizace.

Řízení znalostí je vlastně řízení a motivování lidí mající znalosti, kteří znalosti vytvářejí a jsou klíčovými osobami při jejich předávání. Podle (Armstronga, 2007) je pro dokonalé řízení znalostí žádoucí:

- vytvářet kulturu otevřenosti, jejichž hodnoty zdůrazňují význam předávání znalostí
- podporovat rozvoj organizace, která usnadňuje předávání znalostí
- používat metody k motivaci lidí, aby byli ochotni předávat své znalosti dál a byli odměňováni ti, kteří to dělají
- podporovat politiku formování pracovní síly, která bude získávat a stabilizovat cenné pracovníky, kteří přispívají k vytváření a předávání znalostí
- pomáhat při vytváření procesů řízení pracovního výkonu a důrazem na vytváření a předávání znalostí
- vytvářet procesy vzdělávání, které generují znalosti a formují znalosti a pomáhat při jejich rozšiřování

- za podpory informačních technologií vytvářet systémy získávání a pokud je to možné – systematicky třídit explicitní a tacitní znalosti
- pořádat, organizovat diskuze a semináře, umožňující předávání informací metodou od „člověka k člověku“
- všeobecně propagovat řízení znalostí mezi nejdůležitější manažery a podněcovat je k tomu, aby vedli a podporovali iniciativy v oblasti řízení znalostí
- zlepšovat klima oddanosti a důvěry

V každé organizaci jsou lidé nositeli tzv. „tiché“, „mlčenlivé“ znalosti (*tacit knowledge*). Právě tyto „tiché“ znalosti a dovednosti jsou vedle kompetenci podstatnou složkou lidského potenciálu firmy či organizace. Představují skutečné a nepochybné bohatství firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

V personální oblasti se vedou diskuze o tom, jestli řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál. Východiskem se stal management znalostí: místo řízení člověka budeme řídit jeho znalosti (Truneček, 2004).

1.3.7 Učíci se organizace

Pod pojmem učící se organizace se rozumí „organizace, kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit“

Pro učící se organizace je typickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí, dovedností, aktivace schopností lidí i jejich předpokladů. Je to účelové přetváření organizace vycházející z vlastního pracovního kapitálu včetně jejich úspěchů, omylů a chyb. Každá učící se organizace se učí do té míry, do jaké je schopna identifikovat a korigovat své vlastní chyby. K profesní inovaci učící se organizace přispívá zejména pět vzájemně integrovaně propojených faktorů, kterými jsou:

- systémové myšlení (*Systems thinking*)
- osobní dokonalost (*Personal Mastery*)

- myšlenkové modely (*Mental Models*)
- vytvořené sdílené vize (*Bulding Shared Vision*)
- skupinové učení (*Team Leading*)

Tyto uvedené faktory se označují jako disciplíny učící se organizace. Jsou to ucelené techniky, které musí být v organizaci studovány, osvojeny a aplikovány (Vodáček, Vodáčková 2006, s. 246, 247).

Učící se organizace se neučí jen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a hlavně od těch úspěšnějších. V organizaci je kladen důraz na učení jednotlivců a na učení celé organizace. Podstatné je učení z praxe. Organizace se učí objevováním a napravováním z nedostatků ve své činnosti.

Pro učící se organizaci jsou charakteristické čtyři následující charakteristiky:

1. Je potřeba vytvořit specifické klima, které povzbuzuje jednotlivé členy, aby se učili a plně rozvíjeli své schopnosti, dělali více než je jejich povinnost.
2. Organizace by měla svoji kulturu učení rozšiřovat nejen na své dodavatele, ale také na zákazníky a významné partnery.
3. Třetí charakteristika je zaměřena na uplatňování strategie rozvoje lidských zdrojů, aby se procesy individuálního učení a učení organizace staly jednou z hlavních podnikových činností.
4. Měla by uskutečňovat nepřetržitý proces přeměny organizace jako výsledek individuálního a kolektivního učení se (Truneček, 2003, s. 178, 179).

V knize „Pátá disciplína“ popisuje Senge (2006) učící se organizaci, jako organizaci, která bez učících se jednotlivců není zárukou organizačního učení. Jen málo lidí, kteří vedou organizace, si uvědomují, jak je zásadní nové promyšlení a přeformulování organizační filozofie, kde je právě důležitá podpora učení jednotlivců.

Johnson, Scholes (2000, s. 411) vidí učící se organizaci v organizačních procesech, jež vychází z několika cílů. Je důležité, aby v organizaci panoval jasný názor na strategii, kterou je zapotřebí zaujmout. Je životně důležité, aby manažeři zvážili způsob, kterým ho chtějí dosáhnout. V určitém kontextu by účelem managementu mohla být podpora procesů, které uvolňují vědomí jednotlivců, a také podpora sdílení informací a vědomostí, takže každý

jednotlivec reaguje na změnu probíhající kolem něj a přispívá k identifikaci možností a požadovaných změn. Organizace je potom schopna zaujmout holistický náhled na prostředí a nemusí spoléhat na neúplné, filtrované informace z různých zdrojů. Je tedy možno vytvořit sdílenou vizi budoucnosti a podpořit ji vzájemným úsilím členů organizace. Taková organizace bude kreativní a průběžně se měnící a bude schopna vyrovnat se s nejasnostmi a protiklady, se kterými se setká.

1.3.8 Znalostní pracovníci

Bez znalostních pracovníků by nemohla existovat žádná učící se organizace. Mládková (2005, s. 1, 2) definuje znalostního pracovníka jako „člověka, který disponuje určitou znalostí nebo souborem znalostí.“ Znalostním pracovníkem může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může být také zcela nenápadný a v organizaci pro své odborné znalosti se stává klíčovým znalostním pracovníkem. Mezi znalostní pracovníky patří například právníci, vědci, učitelé, letci, manažeři, meteorolog, ale také i zahradník nebo údržbář apod. Znalostním pracovníkem je bezpochyby i špičkový lékař, který se na svou profesi dlouho připravuje a po celý svůj profesní život musí sledovat novinky v oboru a neustále doplňovat své znalosti. Musí se dokázat orientovat nejenom ve svém oboru, ale i v souvisejících oborech. Znalostní pracovník (z anglického *knowledge worker*) je člověk disponující určitou znalostí nebo souborem znalostí. Znalostní pracovníci pracují zejména s tacitními znalostmi, které jsou neoddělitelné od svého nositele a v případě, že znalostní pracovník opustí organizaci, odchází s ním i jeho znalosti. Ty jsou pak pro organizaci důležité, protože si je nemůže opatřit jiným způsobem než pomocí znalostního pracovníka.

Charakteristické rysy znalostního pracovníka, jak je uvádí Mládková (2005). Znalostní pracovník má:

- znalosti, které jsou pro organizaci důležité a často je jediný, kdo těmito znalostmi v organizaci disponuje
- dokáže své znalosti prakticky využít

- jeho znalost může být částečně podvědomá, nemusí o ní vědět nebo jí přisuzovat význam
- ostatní pracovníci nemají k této znalosti přístup nebo ji nemohou nebo nesmí použít (je vázaná na určitý certifikát, vysokoškolský diplom či výuční list
- znalostní pracovníci často pracují duševně, ale nebývá to pravidlem

Truneček (2004) vidí znalostního pracovníka právě v tom, jak dokáže zpracovávat informace, jak je dovede skloubit a využít. Informace jsou právě vstupem do znalostního procesu koordinace činností. Nepoužité a nepoužitelné informace, zůstávají pouze informacemi, dokud nejsou transformované do procesu tvorby. Práce se znalostmi je určována šesti nejdůležitějšími faktory. **Volba cíle práce:** znalostní pracovník si z velké části stanoví sám co je jeho úkolem a cílem práce, jak nejlépe pracovní úkoly splnit a jak by se měla práce vykonávat. **Autonomie a sebeřízení:** díky disponujícím znalostem má znalostní pracovník značnou autonomii a tím se může v převážné míře řídit sám. Z toho plyne vlastní zodpovědnost za příspěvek k podnikovým cílům. **Nepřetržité inovace:** jsou součástí práce znalostního pracovníka. Inovace jsou zabudovány do jeho práce jako systém. **Permanentní učení:** práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení znalostí informací, vědomostí včetně výuky druhých pracovníků v organizaci. **Jakost práce:** produktivita znalostního pracovníka není určována jenom v množství, ale stejnou důležitost má i jakost vykonané práce. **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků:** znalostní pracovník je pro podnik aktivem a ne nákladem ve srovnání s manuálním pracovníkem. Aktiva je potřeba pěstovat a rozmnožovat. Náklady se musí řídit a plánovitě snižovat. Zadáme-li práci znalostnímu pracovníkovi, očekáváme, že má schopnost samostatně pracovat, mít touhu učit se novému, zdokonalovat se a hledat nové cesty k cíli či dokonce nové cíle. Současně se očekává, že znalostní pracovník dobrovolně a samostatně bude své znalosti sdílet se svým okolím.

1.4 Shrnutí teoretických východisek

Cílem první kapitoly bylo zmapovat teoretická východiska a koncepční východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Teoretická část první podkapitoly se plně věnuje pojetí řízení lidských zdrojů a rozvoji lidských zdrojů v organizaci. V druhé podkapitole je popsán rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Význam tacitních znalostí pro rozvoj lidského potenciálu je popsán v třetí podkapitole. Koncepce řízení lidských zdrojů zaznamenala posun k novějšímu, komplexnějšímu přístupu a chápání člověka jako nejcennějšího zdroje, který organizace vlastní.

Řízení lidských zdrojů představuje nové pojetí, pohled na člověka v pracovním procesu, jako na jeden z nejdůležitějších zdrojů. K účinnému řízení lidských zdrojů samy zákony a obecné předpisy, ani dodržování morálních zásad nestačí. Vedení firmy musí především vědět, jak na řízení lidských zdrojů jít a jak si poradit s rozvojem lidského potenciálu organizace či firmy. Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance v organizaci, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 13).

V nejobecnějším pojetí podle (Koubek, 2007, s. 16) by mělo řízení lidských zdrojů sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním za využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Většinu změn vidí Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 26) s růstem nároků na kvalitu fungování lidského činitele v organizaci jako předpoklad úspěšného přežití a rozvoje podniku. Jde především o propojování procesu řízení lidských zdrojů, rozvoj managementu znalostí, kvalifikačních aktivit, práce s informacemi, podporou flexibility a adaptability ve všech činnostech, princip učící se organizace a rozvoj komunikace, rozvoj systémů odměňování podle kompetencí a zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za řízení lidských zdrojů v oblasti rozhodování.

V každé úspěšné organizaci je zapotřebí strategického řízení, které se neobejde bez managementu znalostí, který umožňuje skupině lidí, celým společenstvem řídit tvorbu, přenos a sdílení znalostí a jejich využití. Tvorba a existence trhu znalostí musí být důsledně řízena a podporována středním a vrcholovým managementem.

Zdrojem znalostí podle Trunečka (2004, s. 17) v organizaci jsou zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, služby, databáze znalostí atd. Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností (*learning*), ale někdy i výsledkem pasivního učení (*teaching*). Znalosti a intelektuální kapitál se pro organizaci stávají aktivem teprve v okamžiku, kdy se je podaří dostat do znalostního systému umožňujícího sdílení a využívání znalostí a schopností.

Znalost je vytvářena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou ohodnocovány pomocí činnosti. Znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. Každá organizace pracuje se znalostmi v tacitní i explicitní formě a dle vlastních požadavků rozhoduje s jakou dimenzí znalostí bude pracovat a které znalosti budou prioritní. Jiné požadavky na znalosti bude mít chemický závod s vysoce standardizovaným procesem a jiné znalosti budou potřebné pro chod ve zdravotnickém zařízení. Na základě analýzy by měla určit svou znalostní vizi, která jako celek stručně identifikuje základní znalostní potřebu organizace. Od lidí, kteří pracují s tacitními znalostmi se vyžaduje něco jiného než od lidí, kteří pracují s explicitními znalostmi. Jedná se obvykle o specialisty a experty a tudíž organizace musí brát v úvahu jejich znalostní kapitál. Pracovníci pracující s tacitními znalostmi bývají pro organizaci výrazně dražší a velká pozornost se věnuje výchově nástupců pracovníků, kteří jsou nositeli důležitých tacitních znalostí. Má-li mít management znalostí pro organizaci význam, musí vycházet znalostní strategie ze strategie a cílů organizace (Mládková, 2005).

Teoretická část se především věnuje řízení lidských zdrojů, znalostnímu managementu, tvorbě znalostí v organizaci a řízením těchto znalostí. Znalosti se stávají jedním ze strategických zdrojů, které mohou přispět k zajištění stabilizace a tempa růstu výkonnosti organizace. Vzhledem k tomu,

že nositelem znalostí je pouze člověk, je opravdu nutné lidskému kapitálu věnovat co největší pozornost, jakou si skutečně zaslouží. Každá organizace pokud usiluje o rozvoj trhu znalostí, musí pro naplnění cílů vytvořit odpovídající podmínky a prostředí, ve kterém jsou lidé správně motivováni.

2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

2.1 Charakteristika vybrané organizace - organizace řízení, řízení lidských zdrojů

Vybraná nemocnice patří mezi zdravotnické zařízení, které má statut akciové společnosti a sídlo v Moravskoslezském kraji. Jde o nemocnici s rozsáhlou lůžkovou i ambulantní složkou, která poskytuje pacientům komplexní péči. Zdravotnické zařízení disponuje moderní diagnostickou a léčebnou technikou se zkušeným lékařským a zdravotnickým personálem. Společnost buduje prosperující organizaci s vysokou firemní kulturou a úspěch se snaží stavět na profesionálních, vzdělaných, informovaných a motivovaných zaměstnancích, kteří jsou schopni a odhodláni řešit zdravotní problémy pacientů s vysokou odborností a maximálním zájmem k jejich uzdravení. Nejdůležitějším aktivem moderního zdravotnického zařízení je právě intelektuální kapitál kvalitního ošetrovatelského personálu. Mezi znaky organizační kultury patří profesionalita, partnerství, vysoká úroveň motivovanosti a snaha o prosperitu jak pacientů, tak i samotného zařízení. Klíčové hodnoty, na níž je organizační kultura vybudována tvoří: dobro pacienta, profitabilita (ekonomika), image nemocnice a seberealizace zaměstnanců.

2.1.1 Působnost a předmět činnosti

Vybrané zdravotnické zařízení, které získalo certifikát kvality od Spojené akreditační komise, poskytuje široké spektrum služeb od základní zdravotní péče, až po vysoce specializovanou péči nemocným celého Moravskoslezského kraje. Mezi nosné programy tohoto zdravotnického zařízení patří: Centrum péče o zažívací trakt, Centrum péče o matku a dítě a Vaskulární centrum.

2.1.2 Organizace a řízení

Reprezentační orgány nejvyššího vedení nemocnice jsou v rukou valné hromady, představenstva a dozorčí rady. V čele nemocnice stojí ředitel-předseda představenstva a ekonom - místopředseda představenstva. Pod přímé vedení ředitele patří: odborný garant zdravotní péče, právní úsek, úsek ústavní hygieny, sekretariát společnosti, úsek kvality, léčebná péče a ošetrovatelská péče. Ekonom řídí ekonomiku a finance, řízení lidských zdrojů, oddělení informatiky, techniku a provoz a také dopravu. Vybraná organizace disponuje 690 zaměstnanci. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci nelékařských oborů, druzi jsou pracovníci lékařských oborů a poslední skupinu tvoří administrativní pracovníci, dělnické profese a jiné odborné profese. Všeobecné sestry jsou zastoupeny v počtu 304, nižší a pomocný zdravotní personál 160, lékařů je 110 a ostatních pracovníků 116.

Svým uspořádáním patří nemocnice k nemocnici kombinovaného typu - pavilony plus monoblok. Zajišťuje lůžkovou péči v oborech interna, chirurgie, porodnice-gynekologie, ARO, plicní, dětské, neurologie s širokým zázemím odborných ambulancí těchto oborů, ale i v oborech psychiatrie, RDG, OKB, oddělení zdravotně preventivní péče a CVI v oblasti diagnostiky a terapie cévních onemocnění. Toto centrum se stává nosným programem interního oddělení a v přímé souvislosti také i v dalších oborech nemocnice. Struktura jednotlivých oddělení umožňuje zajistit pacientům komplexní léčebnou péči.

Nemocnice je financována z plateb zdravotních pojišťoven, placených služeb a sponzorských darů. Díky investicím, nemocnice představuje technologicky dobře vybavené pracoviště s moderními špičkovými přístroji, díky nimž se zvyšuje kvalita, účinnost a rovněž efektivita poskytované zdravotní péče. Tímto jsou vytvářeny příznivé podmínky pro zkracování doby pobytu pacienta na lůžku a současně je mu umožněn rychlejší návrat k jeho plnohodnotnému životu a to prostřednictvím kvalifikovaných odborníků a specialistů, lékařů, zdravotních sester i pomocného personálu. Jsou připraveni citlivě, ohleduplně, s porozuměním pomoci k dosažení a upevnění zdraví pacientů se zaručením naprosté diskrétnosti a ochranou všech údajů

o nemocném, neboť zdravotnický pracovník je vázán povinnou mlčenlivostí o všech skutečnostech, které se dozví při výkonu svého povolání.

2.1.3 Výsledky činnosti organizace

Výsledky činnosti organizace díky komplexní poskytované péči na nejvyšší možné odborné úrovni, jistá exkluzivita v poskytování vysoce specializovaných výkonů a ekonomická vyrovnanost se odrazila ve stabilizaci zdravotnického zařízení.

Za loňský rok navštívilo vybrané zdravotnické zařízení 321235 pacientů. Hospitalizovaných pacientů bylo 15326.

2.2 Perspektivy dalšího rozvoje organizace

Chod a rozvoj organizace je řízen určitými řídicími akty a organizačními normami představující normativní základnu pro každodenní řízení provozu a rozvoje nemocnice. Normy tohoto zdravotnického zařízení tvoří směrnice- zdravotní péče, ekonomické, ŘLZ, TPO, BOZP, PO, příkazy ředitele, rozhodnutí ředitele, standardy léčebné a ošetrovatelské péče, indikátory kvality, popisy pracovních činností, provozní řády, projekty ESF, školení, přehledy o účasti na povinných seminářích, kolektivní smlouva. Značný důraz je kladen na vzorovou nemocnici s maximální kvalitou poskytované péče pro pacienty. Z tohoto vyplývají nároky na systém řízení lidských zdrojů a na pracovní výkon veškerého lékařského, ale i ostatního ošetrovatelského personálu. Vedle diagnostických, terapeutických úkolů budou mít hlavní úlohu lidé, jejich vzdělávání a znalosti včetně jejich přenosu.

2.3 Vzdělávání zdravotnického personálu v organizaci

Zajistit trvalý růst odborné úrovně veškerého zdravotnického personálu a tím i bezpečnost a spokojenost pacientů, motivovat zaměstnance k převzetí osobní odpovědnosti za kvalitu poskytované zdravotní péče a výsledky své práce je dána směrnicí „Systém rozvoje lidských zdrojů“. Za proces ŘLZ v organizaci je přímo odpovědnou osobou personalista společnosti.

2.3.1 Vzdělávání nelékařských pracovníků - adaptační proces

Celoživotní vzdělávání ošetrovatelského personálu se řídí zákonem č.96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).

Při nástupu nového zaměstnance se vedoucí pracovníci řídí metodikou přijímání nových pracovníků. Každý nový zaměstnanec při nástupu na určitou pracovní pozici, obdrží popis pracovního místa a řídí se adaptačním procesem se stanoveným adaptačním plánem nebo zácvikovým plánem. Adaptační proces absolvuje nelékařský zdravotnický pracovník, který přerušil výkon povolání na dobu delší dva roky a nebo pracovník, jenž přechází na jiné pracoviště zdravotnického zařízení a charakter jeho nové práce se výrazně liší. Tento proces probíhá na příslušných zdravotnických pracovištích, která poskytují nelékařským zdravotnickým pracovníkům možnost uplatnit základní, odborné, popřípadě specializované činnosti, pro které získali odbornou způsobilost k výkonu své profese. Školícím pracovníkem lze určit takového pracovníka, který získal „Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu“ dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. Délka adaptačního procesu probíhá šest až devět měsíců po nástupu a je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního účastníka adaptačního procesu a je plně v kompetenci vedoucího pracovníka příslušného oddělení, školícího pracovníka, eventuálně manažerky ošetrovatelské péče. Adaptační proces má tři části. Část základní, která určuje seznámení s popisem pracovního místa, seznámení s pracovištěm a spolupracovníky, seznámení s harmonogramy práce, seznámení s domácím a provozním řádem, seznámení s plánem služeb, školení BOZP a PO na daném pracovišti. Část všeobecná určuje seznámení s řízenou dokumentací vybraného zdravotnického zařízení (TOP standardy, příručky kvality, směrnice, standardy léčebné a ošetrovatelské péče, příkazy ředitele, rozhodnutí ředitele, zákony a vyhlášky), seznámení s intranetem, s pracovním PC programem daného pracoviště, seznámení s provozem oddělení, seznámení se s dokumentací

daného pracoviště. Část speciální je výčet odborných znalostí či specializovaných činností vycházející z konkrétních potřeb daného pracoviště. O úspěšném ukončení adaptačního procesu provede vedoucí pracovník daného pracoviště zápis do dokumentace a seznámí účastníka adaptačního procesu se závěrečným hodnocením.

Ve spolupráci vedoucího pracovníka nemocničního oddělení a manažerky ošetrovatelské péče v oblasti rozvoje v rámci dalšího vzdělávání jsou všem pracovníkům v rámci osobního rozvoje, stanoveny další formy vzdělávání jako například: odborné měsíční semináře na jednotlivých odděleních dle specifických oborů, odborné semináře v rámci celé nemocnice s možností prezentace. Je doporučeno účastnit se odborných regionálních seminářů, kongresů a konferencí, inovačních kurzů. V některých oborech je nutností dalšího zvyšování kvalifikace v pomaturitním specializačním studiu a studiu na vysoké škole.

Jedenkrát ročně jsou všichni nelékařští zaměstnanci povinni se zúčastnit celoustavních seminářů: KPCR, Hygienicko-epidemiologický režim, BOZP, PO jedenkrát za dva roky. Odborné semináře v rámci celého zdravotnického zařízení, jsou hodnoceny kreditními body. Všichni pracovníci nelékařských profesí evidují během roku své vzdělávací aktivity pomocí formuláře „Účast na vzdělávacích akcích.“ Celková evidence všech vzdělávacích aktivit se provádí: na základě osvědčení o registraci, v indexu odbornosti, v osobním spise, v seznamu účasti pracovníků na seminářích na jednotlivých pracovištích.

2.3.2 Vzdělávání lékařských pracovníků v organizaci - adaptační proces

Na organizaci a realizaci zaškolení lékařů a vysokoškolských zdravotnických pracovníků se podílí: primář nebo vedoucí lékař jako odpovědná osoba u adaptačního procesu lékařů a vysokoškolských zdravotnických pracovníků daného oddělení. Cílem adaptačního procesu je seznámit se s pracovním prostředím a začlenit se do nového pracovního kolektivu, dosáhnout samostatnosti při vykonávání své profese, včetně převzetí odpovídající odpovědnosti dle získané odbornosti, která stanovuje kvalifikace a pracovní zařazení na oddělení. Proces zaškolení začíná příchodem na nové pracoviště a je rozdělen na část základní a speciální. Tyto stanovují konkrétní úkoly dle pracovního zařazení a dosavadní praxe. Po celou dobu pracuje lékař pod dohledem odpovědné osoby – primáře nebo pověřeného školitele a získává teoretické a praktické znalosti pro specifika daného pracoviště.

Osoba odpovědná za proces zaškolení odpovídá: za vstupní pohovor s lékařem či vysokoškolským zdravotnickým pracovníkem, seznamuje pracovníka s celým pracovním kolektivem, určuje školitele pro jednotlivé druhy činnosti (oddělení, ambulance, JIP), zpracovává „Individuální zácvikový plán“ a vede záznamy o jeho průběhu. Rozhoduje o případných změnách, zpracovává plán dalšího profesního rozvoje lékaře a vysokoškolského zdravotnického pracovníka. Mezi povinnosti školitele patří: účast na závěrečném hodnocení, společně s odpovědnou osobou průběžně hodnotí průběh adaptačního procesu, napomáhá při zpracování plánu dalšího procesního rozvoje. Celkové hodnocení adaptačního procesu se provádí po třech měsících. Podkladem pro závěrečné hodnocení jsou výsledky průběžného hodnocení lékaře a vysokoškolského zdravotnického pracovníka při plnění zadaných úkolů v čase a kvalitě, na základě kterého je určen další postup. Obsahem závěrečného hodnocení jsou: praktické dovednosti, včetně organizace práce, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi, postoje a charakterové rysy osobnosti, pracovní hodnocení, komunikativní schopnosti.

2.3.3 Rozvoj lékařské profese

Rozvoj lékařské profese je v souladu se zákonem č.95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, v platném znění. Lékař musí před zahájením výkonu zdravotnického povolání předložit doklad o odborné způsobilosti k výkonu povolání, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání lékaře a výpis z Rejstříku trestů, který nesmí být starší 90 dnů. Po nástupu do pracovního poměru jsou lékaři svými nadřízenými zaškolováni a seznámeni s provozem na vlastním oddělení.

Zařazení do specializačního studia provádí Ministerstvo zdravotnictví na základě žádosti o specializaci. Vzdělávací program stanoví celkovou délku specializačního vzdělávání, rozsah a obsah přípravy, délku povinné a doplňkové praxe, typ pracoviště, na kterém má praxe probíhat, minimální délku praxe absolvovanou na pracovišti akreditovaného zařízení, požadavky na teoretické znalosti, praktické dovednosti a předpoklady ke složení atestační zkoušky. Po úspěšném ukončení specializačního vzdělávání atestační zkouškou, je lékaři vydán Ministerstvem zdravotnictví diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru. Získání specializované způsobilosti je podmínkou pro samostatný výkon povolání lékaře. Další podmínky a požadavky jsou stanoveny ve vzdělávacích programech pro lékaře.

Lékařům jsou v rámci osobního rozvoje stanoveny jejich nadřízeným různé formy vzdělávání, například: aktivní účast na mezioborových seminářích, účast na konferencích v tuzemsku i zahraničí, krátkodobé školení a kurzy, odborné stáže, publikační činnost, účast na akcích organizovaných lékařskou komorou. Lékaři v rámci prohlubování vzdělávání mohou také využít služeb ESF. Primáři jednotlivých oddělení průběžně sledují a hodnotí výkon lékařů, posuzují jeho kvalifikaci, odborný růst a vzdělávací aktivity. Všem primářům je určeno vedením dbát na odborný rozvoj lékařů. Veškeré doklady o odborné způsobilosti a formách vzdělávání se zakládají do osobního spisu každého pracovníka na oddělení PAM.

Tak jako nelékařští pracovníci jsou povinni i všichni lékaři zúčastnit se povinných celoustavních seminářů, které se konají jedenkrát ročně a jsou specifické dle určené profese. Jedná se o seminář KPCR, Hygienicko-epidemiologický režim, Nozokomiální nákazy a hygiena rukou. Školení BOZP, PO je pravidelným povinným školením jedenkrát za dva roky.

2.3.4 Vzdělávací potřeby

Nemocnice v případě potřeby zajišťuje prostory pro školení, školitele a časový prostor pro kontinuální vzdělávací akce, pořádané nemocnicí či externí službou. Je nutné, aby všichni pracovníci byli zaškoleni v nových metodách, technikách a postupech a získané potřebné znalosti, dovednosti a informace využili v dostatečné míře při poskytování zdravotní péče tak, aby docházelo k maximálnímu uspokojování potřeb pacientů.

Druhy školení a vzdělávacích potřeb se liší podle potřeb jednotlivých oddělení a přímých nadřízených zaměstnanců a vedení. Někteří pracovníci ke svým služebním cestám a za účelem vzdělávání využívají právě referentského vozidla organizace, kde oprávnění řídit služební vozidlo má pouze ten zaměstnanec, který se pravidelně účastní školení „řidič referent“ a to v každém roce. Školení probíhá na základě předem stanovených několika termínů a přihlášení probíhá přes interní zdroj pošty- intranet.

2.3.5 Využití technologie - intranet

Technologie hraje v nemocničním zařízení v přenosu informací důležitou roli. Jak velký bude její význam a co budeme od ní očekávat, závisí na tom, do jaké míry bude využita. Vždy je nutné si položit otázku – jaká technologie je zapotřebí? Kdo s ní bude pracovat? Jak bude pracovníkům usnadňovat práci?

Intranet – je v podstatě soukromý internet. Možnosti internetu jsou přeneseny na interní počítačovou síť, která poté dodává webové stránky pro vnitřní potřebu organizace. Především zde vrcholové vedení a vedení středního managementu seznamuje své podřízené pracovníky s posláním nemocnice, se strategickými cíli a jinými potřebnými důležitými dokumenty, které jsou

důležité k řízení a chodu organizace. Mimo jiné zde zaměstnanci naleznou informace k vlastnímu provádění svěřené činnosti. Výhodou tohoto informačního serveru je to, že je zpřístupněn všem zaměstnancům. Jde především o efektivní a rychlou formu komunikace s rychlou zpětnou vazbou. **Informační technologie**, díky vytvořené infrastruktuře, napomáhá na jedné straně znalost vytvořit, udržovat a mezi uživateli znalosti, informace sdílet.

2.3.6. Etický kodex zdravotnického pracovníka

Důležitým dokumentem, kterým jsou všichni zdravotničtí pracovníci v organizaci povinni se řídit, je „Etický kodex“. Jsou jim stanovená specifika etického chování lékařů i jiných zdravotnických pracovníků nelékařské profese. Součástí etického kodexu zdravotnického personálu je také zdůraznění povinnosti se vzdělávat a osvojovat si i nejnovější praktické poznatky z vykonávání diagnostické a terapeutické činnosti v zájmu osobního růstu a rozvoje. Implicitně je v této klauzuli přítomen také důraz na přenos odborných tacitních znalostí.

2. 4 Potřeba managementu znalostí ve zdravotnickém zařízení

Pokrok v lékařství a ošetrovatelství je nezastavitelný a jde neustále kupředu a vždy existuje něco, co ještě třeba nevíme. Ve zdravotnictví jsou znalosti a dovednosti důležitým faktorem pro fungování oddělení, potažmo celé organizace. Bez pravidelného získávání nových informací o novinkách v lékařské vědě a ošetrovatelství by lékaři, sestry, pomocný zdravotnický personál a manažeři nemohli vykonávat efektivně svou práci. Každý pacient, který vyhledá ošetření ve zdravotnickém zařízení vlastně „s sebou“ přináší nové možnosti k dalšímu vzdělávání. Téměř vše co děláme je v podstatě založeno na znalostech.

Skrytou znalost nebo znalost tacitní přeneseme jen tak, že si ji daný člověk vytvoří sám. V případě specialisty, ať už jde o lékaře či sestru specialistku, to znamená zaučení a vedení nového lékaře či sestry. Zpracování znalostí by mělo být nedílnou součástí pracovní náplně, a proto je potřebné odstranit co nejvíce překážek ke sdílení znalostí. Je zapotřebí si uvědomit, že pokud neexistují dobré vztahy mezi spolupracovníky, je méně pravděpodobné, že dojde k efektivnímu sdílení cenné znalosti a zkušenosti.

Základem pro sdílení tichých znalostí by měla být důvěra, která je nezbytným předpokladem vzájemné spolupráce a směny hodnot, skrytých za tichými znalostmi. Na pracovišti je zapotřebí podporovat vzájemný respekt spolupracovníků a rozvoj jejich mezilidských vztahů. Staví se přitom na iniciativě jednotlivců i malých skupin. Tato iniciativa, zaměřená na vyladování vztahů v pracovních týmech, je podporována aktivitami v rámci výcviku ve vnějším přírodním prostředí (*outdoor training, team-building*). Týmová spolupráce je zaměřena na řešení společných pracovních úkolů, problémů, a je založena na důkladnosti, kvalitě a spolehlivosti týmového pracovního výkonu. Výcvik v týmové spolupráci rozvíjí u zúčastněných jedinců potřebu být důkladný a směřovat k dokonalosti. Týmová součinnost k tomu napomáhá zejména tím, že nastavuje zrcadlo pro sebereflexi každého zúčastněného jedince. Aby docházelo v organizaci k dosažení specifických cílů, potřebujeme management znalostí, tedy vlastně podporu procesů, kterými se znalosti vytvářejí, přenášejí a používají. Explicitní znalosti si každý zdravotnický

pracovník přečte, může si je dohledat. Příklady explicitních znalostí mohou být psané pokyny, manuály, výzkumné výsledky. Tacitní znalosti mají lidé ve svých hlavách a jsou považovány za důležitější, jelikož se předávají nápady a zkušenosti lidí.

3. ANALÝZA PŘENOSU TACITNÍCH ZNALOSTÍ V ORGANIZACI

Lidé jako nositelé disponibilních odborných znalostí organizace jsou ústředním článkem jakéhokoliv managementu znalosti. Nicméně v rámci nynějšího organizačního výzkumu, majícího charakter případové studie, zaměřené na aplikaci znalostního managementu ve vybrané organizaci, je nutno považovat za objekt zkoumání samotnou organizaci a nikoliv pouze jednotlivé členy organizace.

3.1 Vymezení předmětu analýzy

Cílem diplomové práce, vymezeným v jejím úvodu, je analyzovat, jakým způsobem a nakolik jsou ve vybraném zdravotnickém zařízení přenášeny a osvojovány zdravotnickým personálem tzv. „tiché“ či „nevytvořené“ odborné znalosti (*tacit knowledge*), představující významnou součást znalostní báze organizace a významný faktor rozvoje jejího lidského potenciálu. Takto zformulovaný cíl diplomové práce představuje základní výzkumnou otázku provedeného organizačního výzkumu.

Uvedená hlavní výzkumná otázka byla dekomponována do čtyř dílčích výzkumných otázek, zaměřujících jednotlivé výzkumné kroky. Dílčí výzkumné otázky byly zformulovány následovně.

Dílčí výzkumná otázka č. 1: Která skupina pracovníků se významně podílí na přenosu odborných tacitních znalostí ve vybrané organizaci?

Dílčí výzkumná otázka č. 2: Jaká je znalostní potřeba zdravotnického personálu ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Dílčí výzkumná otázka č. 3: Co brání přenosu tichých tacitních znalostí mezi odbornými zdravotnickými pracovníky ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Dílčí výzkumná otázka č. 4: Dokážou řídicí pracovníci, působící z pozice středního managementu, podpořit realizaci strategie znalostního managementu?

Na základě stanovených výzkumných otázek byly vytyčeny následující sledované výzkumné proměnné: potřeba odborných tacitních znalostí, hlavní oblasti přenosu odborných tacitních znalostí, kanály a intenzita přenosu odborných tacitních znalostí, oblasti s deficitem odborných tacitních znalostí, bariery přenosu odborných tacitních znalostí, ochota k předávání odborných tacitních znalostí spolupracovníkům.

Jako doplňující sledované proměnné byly sledovány: formy současného vzdělávání případně, důvody bránící vzdělávání, informační „toky“ sdělovaných explicitních informací, užívání výpočetní techniky, úroveň satisfakce s elektronickou komunikací a úroveň facilitace práce aplikací pokročilých komunikačních technologií.

Uvedené proměnné byly v rámci koncipování výzkumné metodiky operacionalizovány do podoby dotazníkových položek (Příloha č. 1) a položek polostandardizovaného interview s představiteli středního zdravotnického managementu analyzované organizace (Příloha č. 2).

Dotazníkové šetření má podobu exploračního organizačního výzkumu, provedeného u pracovníků zvoleného zdravotnického zařízení, ve vybraných organizačních jednotkách - lůžkových odděleních analyzovaného zdravotnického zařízení. Předmětem analýzy bylo zjistit úroveň a kvalitu přenosu odborných tacitních znalostí mezi zdravotnickými pracovníky lékařských i nelékařských oborů. Jako respondenti byli do výzkumu zahrnutí zdravotničtí pracovníci lékařských oborů - lékaři a z nelékařských oborů sestry, sestry specialistky, sestry s vysokoškolským vzděláním, zdravotničtí asistenti a nižší zdravotnický personál. Tato dotazníková zjištění byla doplněna poznatky o přenosu tacitních znalostí u pracovníků středního managementu, získanými prostřednictvím interview.

3.2 Postup analýzy a použité metody

3.2.1 Zvolený výzkumný postup

Pro účely analýzy výše specifikovaného výzkumného šetření byly uplatněny následující kroky:

1. Vypracování dotazníku a schématu polostandardizovaného interview
2. Výběr souboru respondentů
3. Předvýzkum zaměřený na dopřesnění dotazovacích položek
4. Aplikace vypracovaných metod, sběru dat
5. Zpracování a vyhodnocení získaných dat, formulace výzkumných nálezů

3.2.2 Popis použitých metod

Analýza dostupných dokumentů

Pro účely našeho výzkumu byl tento analytický přístup zvolen v souladu s Dismanovým pojetím (2007), říkajícím, že tento druh analýzy je vhodný pro studium těch dostupných dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu, v němž jsou využity. V našem případě byly vzaty v úvahu takové dostupné organizační dokumenty, jako jsou dokumenty technologického charakteru, organizační normy (řídící rozhodnutí, řády, směrnice, standardní operační postupy), zvláště směrnice týkající se řízení lidských zdrojů. Zmíněné organizační dokumenty byly užity především při popisu analyzované organizace a rámcovém charakterizování uplatňovaných pracovních a řídicích postupů.

Dotazník

Technika dotazníkového šetření byla použita ke zjištění úrovně přenosu tichých tacitních znalostí mezi zdravotnickými pracovníky lékařských a nelékařských oborů. K analýze byla zvolena metoda dotazníku obsahujících 16 polytomických otázek. Dotazník (Příloha č. 2) byl uzavřený a respondenti odpovídali za dodržování anonymity na předem stanovené otázky. Dotazníky byly vždy předány osobně respondentům na jednotlivá nemocniční oddělení,

kteří byli seznámeni s vyplněním. Celkem bylo distribuováno 100 dotazníků s návratností 97. Z těchto 97 vrácených dotazníků pro neúplné vyplnění musely být 2 vyřazeny z vyhodnocení. Konečný počet respondentů po vyplnění dotazníků ve vybraném zdravotnickém zařízení byl 95. Získaná data jsou vyhodnocena graficky a verbálně. Dotazníkové šetření probíhalo od ledna do února roku 2012. Po třech týdnech byly vyplněné dotazníky vráceny zpět. Získané údaje byly následně kvantitativně vyhodnoceny

Polostandardizovaný rozhovor

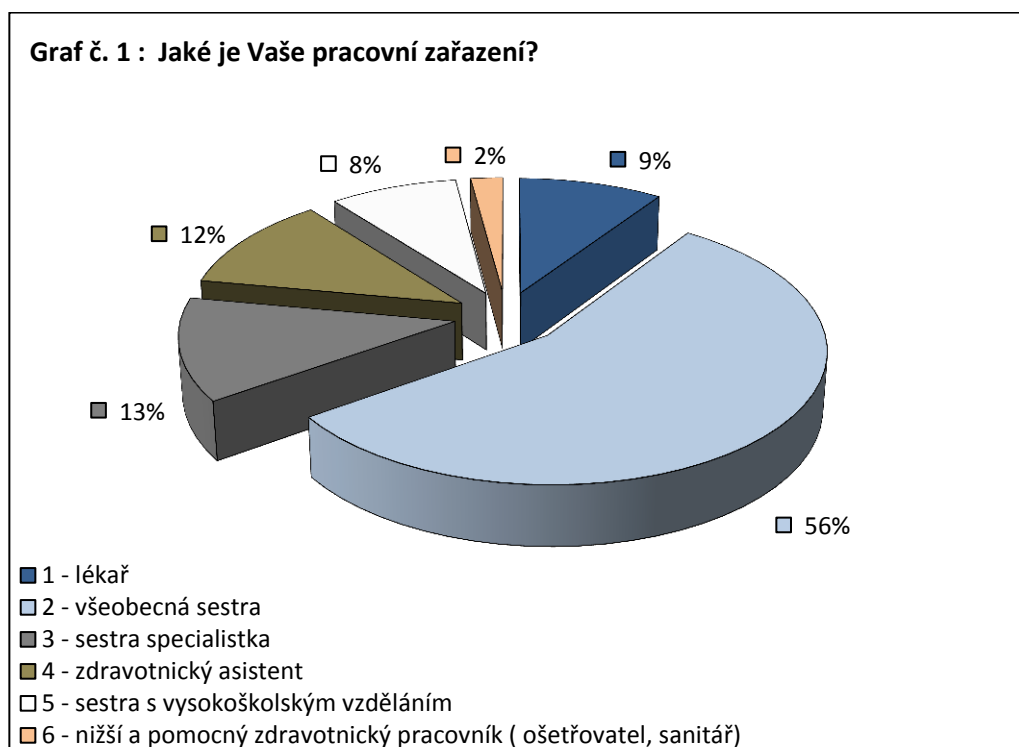
Jako třetí výzkumná metoda byl zvolen polostandardizovaný rozhovor s představiteli středního zdravotnického managementu analyzované organizace. Navržené schéma rozhovoru obsahovalo soubor otázek týkajících se personální strategie organizace, přístupu organizace k řízení a rozvoji lidských zdrojů, vzdělávání a výcviku personálu, uplatňovaných principů znalostního managementu a rysů organizační kultury. Otázky použité v rozhovoru byly operacionalizací souboru proměnných uvedených v článku 3.1.

3.3 Výsledky analýzy

S využitím výše specifikovaných metod sběru dat byla získána následující výzkumná zjištění, odpovídající na stanovené otázky exploračního organizačního výzkumu a zároveň korespondující se souborem zvolených výzkumných proměnných.

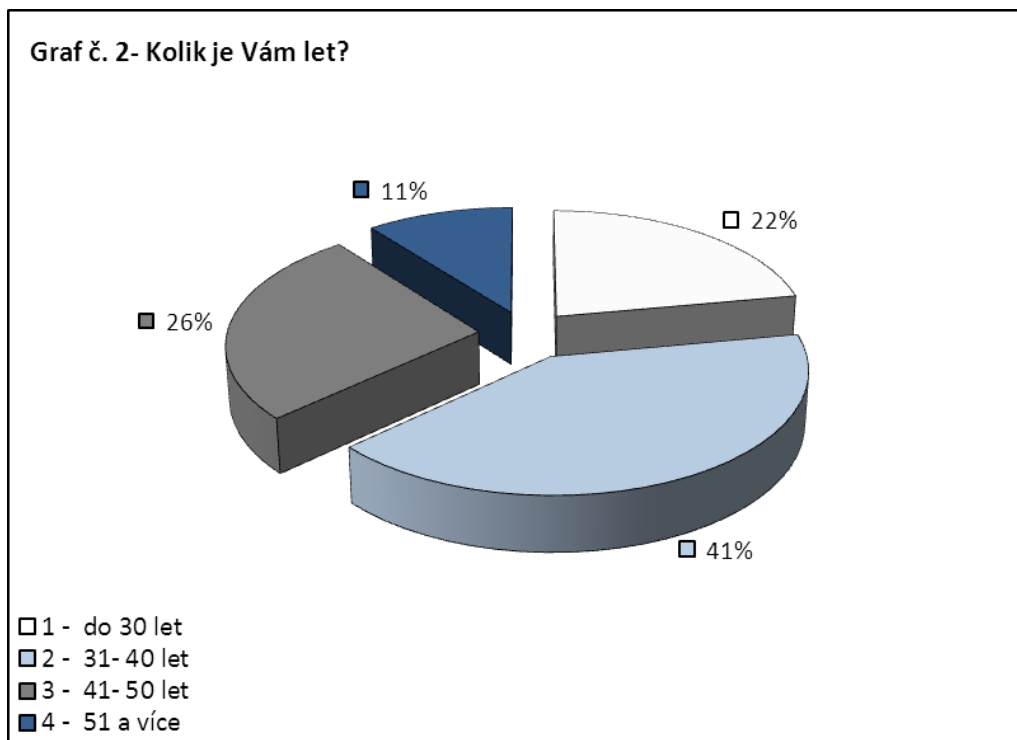
3.3.1 Základní strukturální charakteristiky souboru respondentů

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti jako respondenti zdravotničtí pracovníci několika zdravotnických profesí. Profesní struktura souborů respondentů je patrná z grafu č. 1.



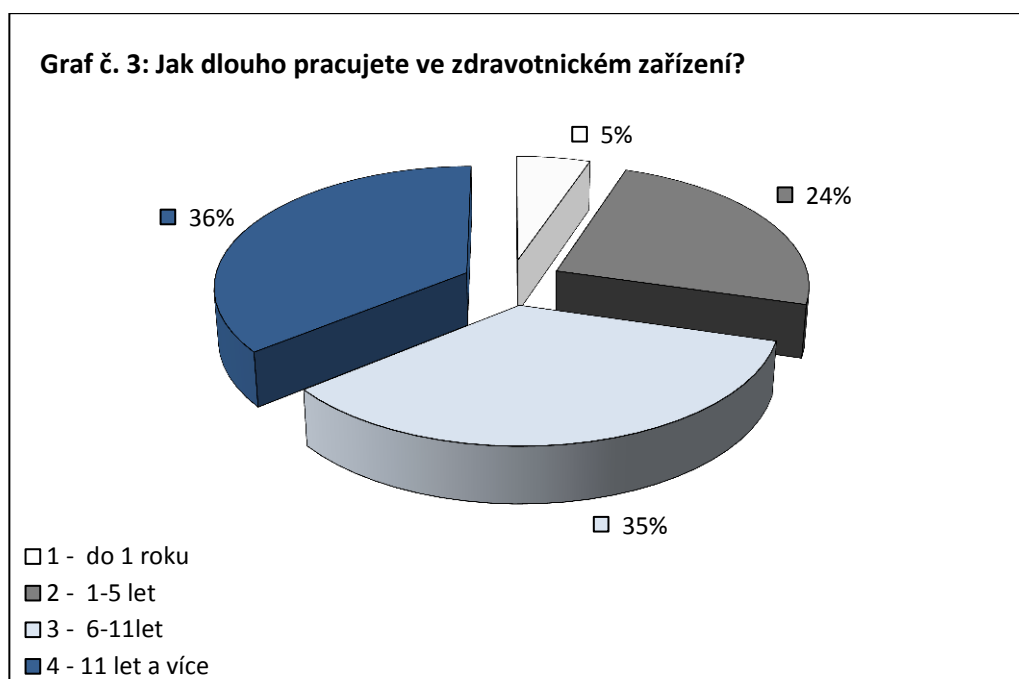
Cílem bylo oslovit respondenty za účelem vyplnění dotazníku k přenosu odborných tacitních znalostí ve zdravotnickém zařízení. Na dotazník odpovědělo 95 respondentů. Z celkového souboru respondentů, kteří odpověděli na dotazník tvořilo 56% všeobecných sester, 13% sester specialistek, 12% zdravotnických asistentů, 9% tvořili lékaři, 8% sestry s vysokoškolským vzděláním a 2% nižší a pomocný zdravotnický personál zastoupený skupinou (ošetřovatel, sanitář).

Věková struktura souboru dotazovaných je zachycena grafem č. 2.



Do výzkumného šetření byly zařazeny všechny věkové skupiny zaměstnanců, které se podílí na přenosu odborných tacitních znalostí. Z dotazovaných respondentů bylo 41% pracovníků ve věku 31-40 let, 26% respondentů ve věku 41-50 let a 22% pracovníků do 30 let věku. Věkovou kategorií nad 50 let tvořilo 11% zaměstnanců.

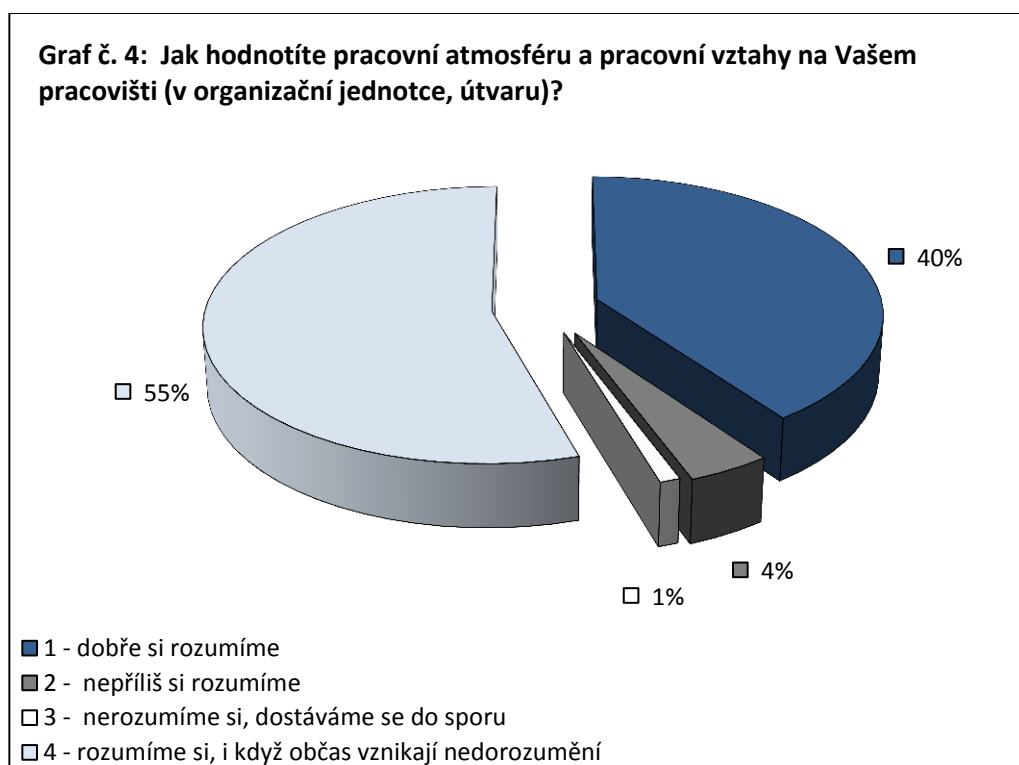
Třetí základní strukturální charakteristikou zkoumaného souboru byl počet odpracovaných let ve zdravotnickém zařízení. Tato struktura je znázorněna grafem č. 3.



Graf č. 3 nám ukazuje, jak dlouho jsou respondenti zaměstnaní ve vybraném zdravotnickém zařízení. Délku zaměstnání 6-11 let uvedlo 36% respondentů. Skupina zaměstnanců v 35% uvedla, že pracuje více, než 11let a 24% zaměstnanců pracuje 1-5 let. Do 1 roku uvedlo, že pracuje ve zdravotnickém zařízení 5% respondentů.

3.3.2. Pracovní atmosféra v organizační jednotce

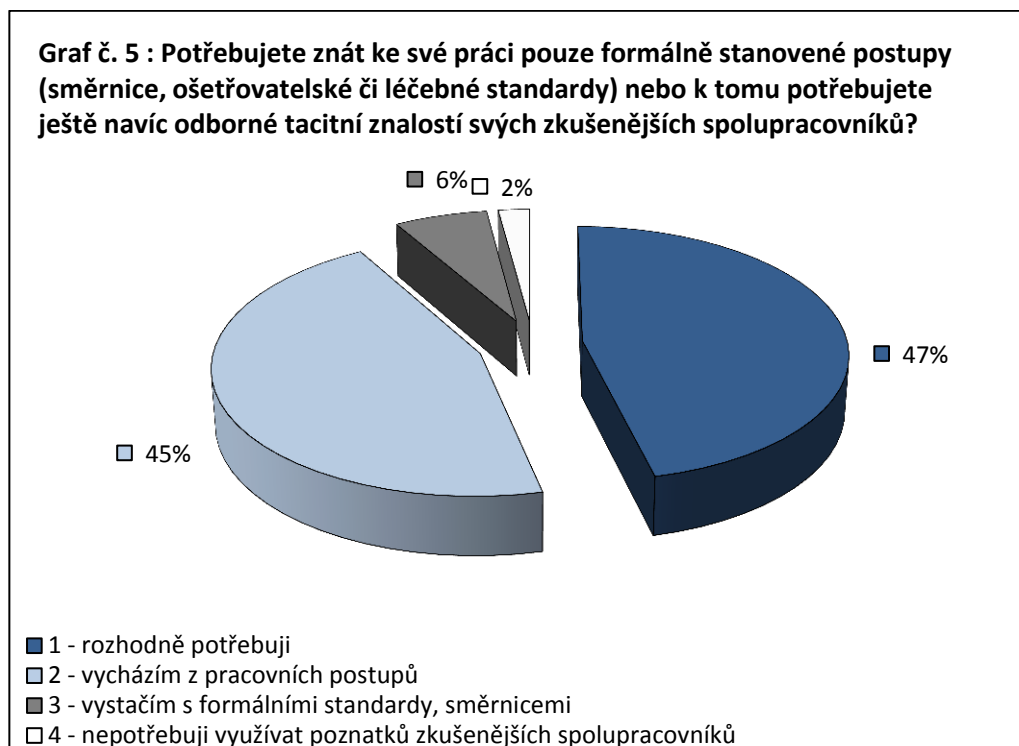
Respondenty vyjádřena pracovní atmosféra a pracovní vztahy na pracovišti (v organizační jednotce, útvaru) je znázorněná sektorovým diagramem č. 4.



Tato otázka zkoumala mínění respondentů týkajících se jejich interpersonálních vztahů na pracovišti. Vztahy na pracovišti (organizační jednotce) hodnotí respondenti takto: v 55% si rozumí, i když občas vznikají nedorozumění, dobře si rozumí 40% dotazovaných, 4% uvedla, že si nepříliš rozumí a v 1% si oslovení pracovníci nerozumí a dostávají se do sporu. Z doporučení vyplývá, že dobré pracovní vztahy se musí neustále rozvíjet se všemi spolupracovníky a jsou postaveny na respektu a citlivosti navzájem.

3.3.3 Potřeba odborných tacitních znalostí

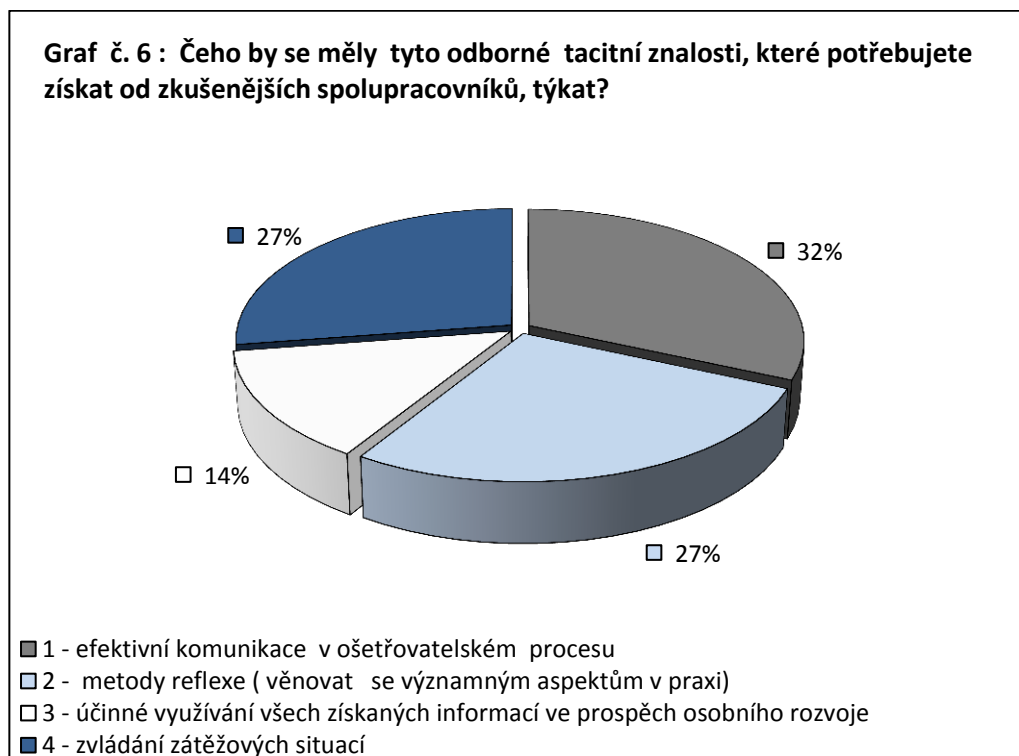
Respondenty vyjádřená potřeba odborných tacitních znalostí, je znázorněná sektorovým diagramem v grafu č. 5.



V každém zdravotnickém zařízení a na každém oddělení pečují o nemocné skupina zdravotnických pracovníků, které nazýváme zdravotnickým týmem.

Otázka č. 5 zkoumala mínění respondentů, jaké odborné tacitní znalosti svých zkušenějších spolupracovníků potřebují ke své práci. Z odpovědí dotazovaných pracovníků vyplynulo, že 47% oslovených pracovníků rozhodně potřebuje ke své práci také znalosti svých zkušenějších spolupracovníků, 45% dotazovaných vychází z pracovních postupů, s formálními standardy a směnicemi si vystačí 6% a 2% oslovených respondentů nepotřebuje využívat poznatků zkušenějších spolupracovníků.

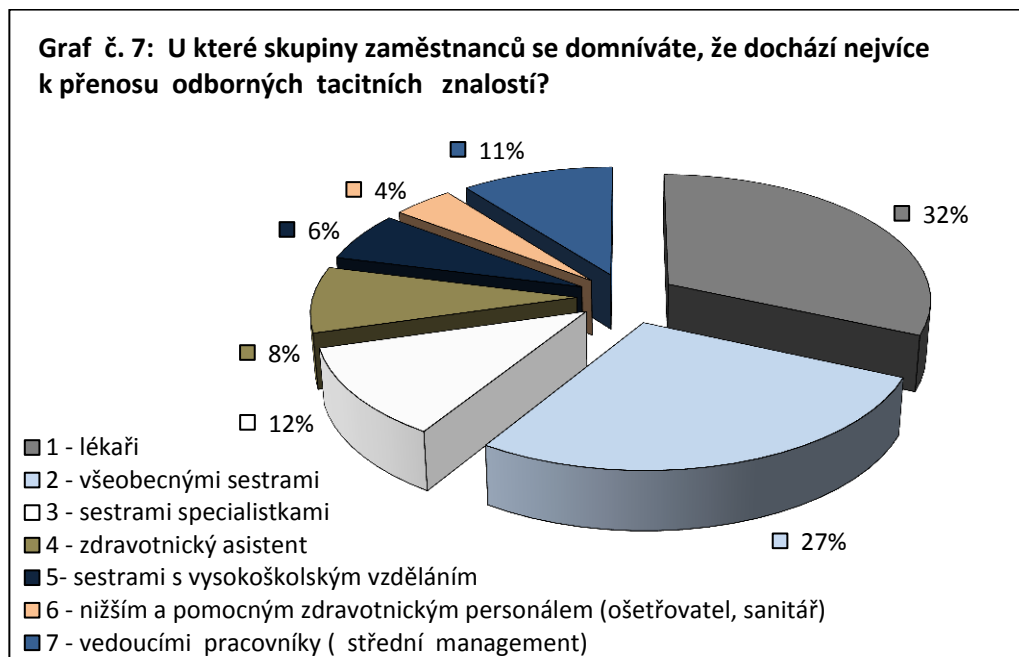
Odborné tacitní znalosti, které respondenti potřebují získat ke své práci od zkušenějších spolupracovníků jsou vyjádřeny v grafu č. 6.



Každý člen týmu je součástí řetězce kvality, jehož práce ovlivňuje druhé a má vliv na poskytování zdravotní péče v organizaci. Aby mohla být kolektivní práce kvalitní a efektivní je zapotřebí takového zdravotnického personálu, který má potřebné dovednosti a odborné tacitní znalosti. V otázce č. 6 nám respondenti vymezili, čeho by se měly tyto odborné znalosti týkat. Získat odborné tacitní znalosti v efektivní komunikaci v ošetrovatelském procesu potřebuje 32% oslovených respondentů, věnovat se významným aspektům v praxi 27% pracovníků a zvládání zátěžových situací určilo také 27% respondentů. Potřebu věnovat se významným aspektům v praxi má 14% dotazovaných.

3.3.4 Kanály přenášení a intenzita přenosu odborných tacitních znalostí

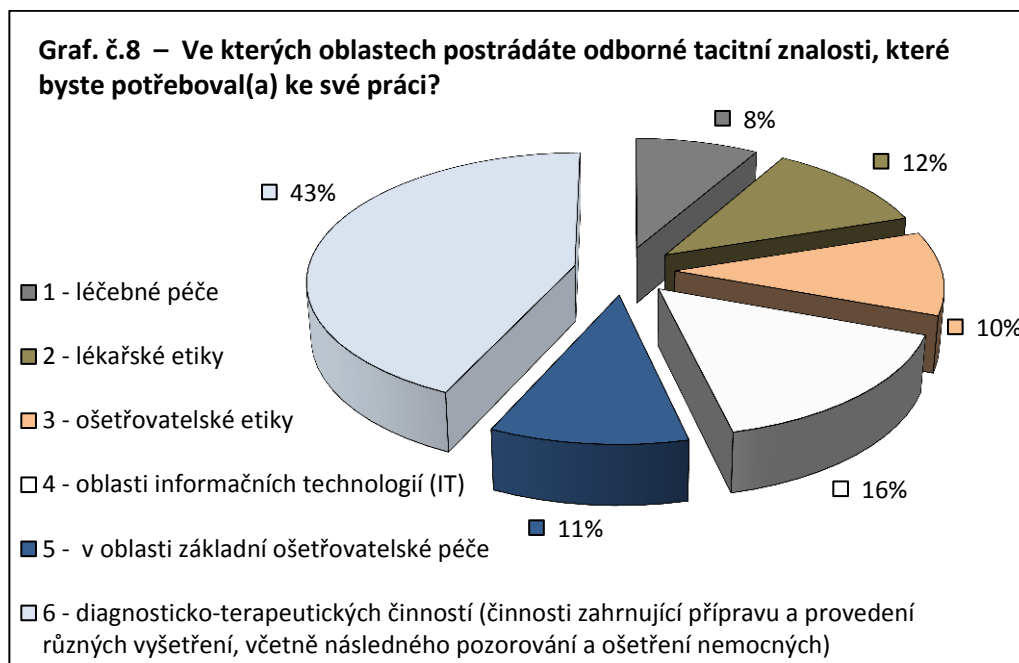
„Kanály“ a intenzitu přenosu odborných tacitních znalostí ukazuje výzkumný vzorek v grafu č. 7.



Mít možnost a chtít sdělit své odborné tacitní znalosti spolupracovníkům je určitým prvkem efektivní komunikace. Prostor na sdělování odborných tacitních znalostí nám vyhodnotil graf č. 7. Podle oslovených respondentů v 32% dochází nejvíce k přenosu odborných, tacitních znalostí u lékařské profese - lékařů, u nelékařské profese v 27% je přenos u všeobecných sester, v 12% u sester specialistek, přenos na úrovni středního managementu byl vyjádřen v 11%, v 8% u zdravotnických asistentů a 6% u sester s vysokoškolským vzděláním. K nejnižšímu přenosu tacitních znalostí dle oslovených respondentů dochází v 4% u pomocného a nižšího zdravotnického personálu (ošetřovatel, sanitář).

3.3.5 Oblasti s deficitem odborných tacitních znalostí

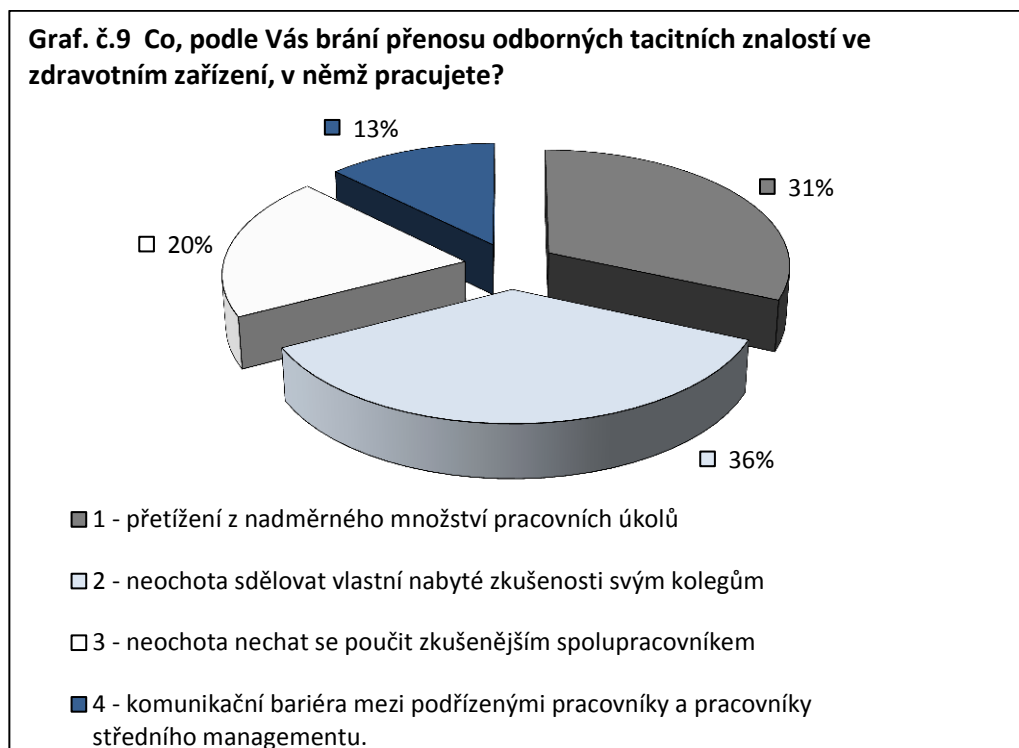
Graf č. 8 nám plně vystihuje oblast s deficitem odborných tacitních znalostí



Následující otázka věnuje pozornost oblasti, ve kterých respondenti postrádají odborné, tacitní znalosti ke své práci. Dimenze znázorněna v grafu č. 8 dokumentuje, že nejvíce 43% potřebuje odborné znalosti v diagnosticko-terapeutických činnostech (činnosti zahrnující přípravu a provedení různých vyšetření, včetně následného pozorování a ošetření nemocných) Znalosti v oblasti informačních technologií potřebuje doplnit 16% respondentů. Dalších 12% oslovených zaměstnanců určili, že tacitní znalosti potřebují v oblasti lékařské etiky, v 11% v oblasti základní ošetrovatelské péče, 10% v oblasti ošetrovatelské etiky a 8% v oblasti léčebné péče.

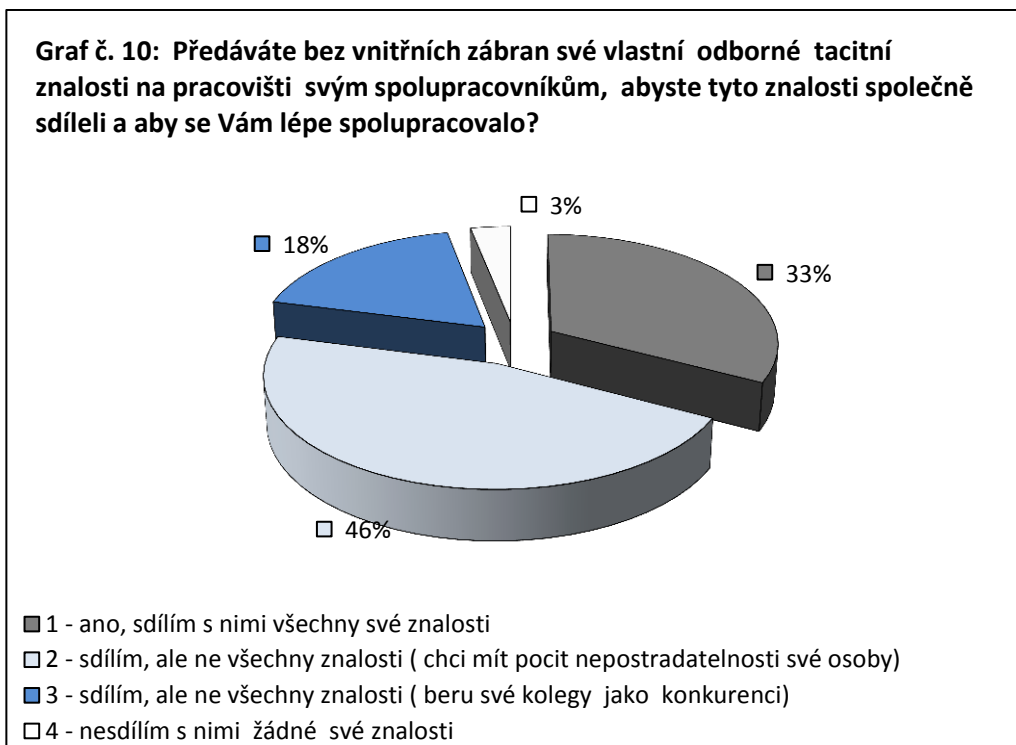
3.3.6 Ochota k předávání tacitních znalostí a bariéry jejich přenosu

Ochota k předávání tacitních znalostí a bariéra přenosu těchto znalostí je vyjádřena v grafu č. 9.



Z další sledované výzkumné proměnné vyplynulo, že přenosu odborných tacitních znalostí ve vybrané jednotce brání v 36% neochota sdělovat vlastní nabyté zkušenosti, přetížení z nadměrného množství pracovních úkolů uvedlo 31% respondentů, 20% dotazovaných uvedlo neochotu se nechat poučit zkušenějším pracovníkem a komunikační bariéru středního managementu s podřízenými uvedlo 13% respondentů.

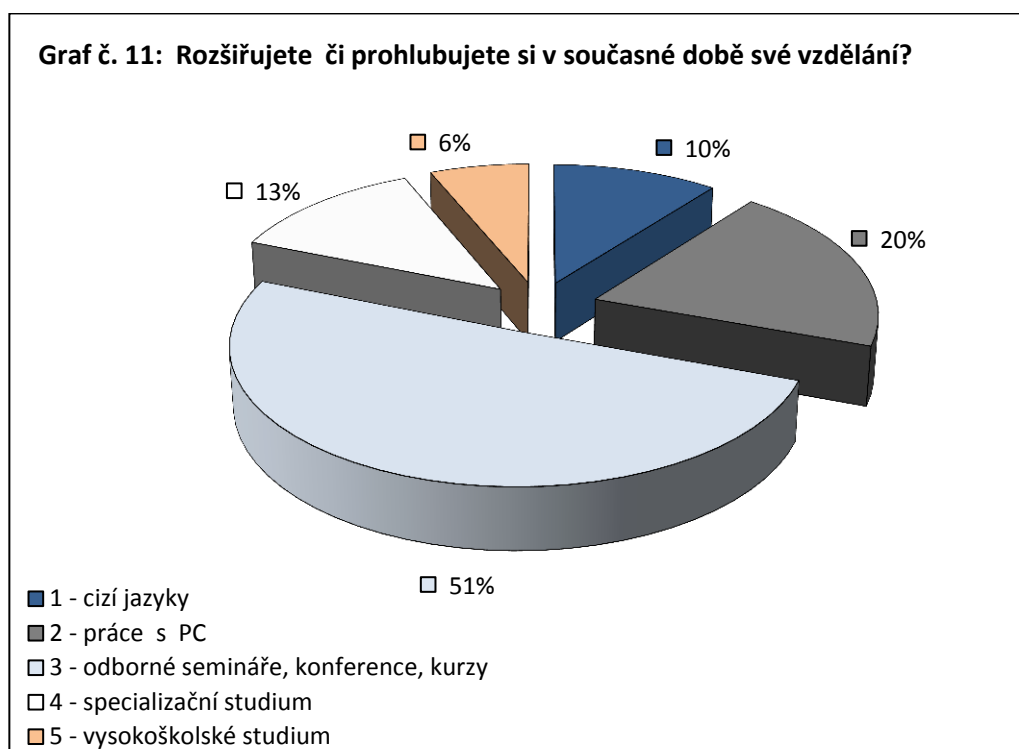
Základem pro přenos tacitních znalostí je vhodné prostředí, založené především na důvěře spolupracovníků. Ochota či neochota předávat si odborné tacitní znalosti na pracovišti ve vybraném nemocničním oddělení, je vyjádřena v grafu č. 10.



Lidé již od pradávna spolu komunikují, přemýšlejí, získávají zkušenosti, znalosti, které dle aktuální potřeby používají k dosažení stanovených cílů. Všechny informace je proto nutné předávat jednoduchým a srozumitelným způsobem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že sdílet, ale ne všechny znalosti (chci mít pocit nepostradatelnosti své osoby) určilo 46% respondentů, sdílet všechny své znalosti se spolupracovníky je ochotno 33%, 18% oslovených pracovníků odpovědělo, „sdílí, ale ne všechny znalosti“ (bere své kolegy jako konkurenci) a, že nesdílí žádné své znalosti uvedla 3% respondentů.

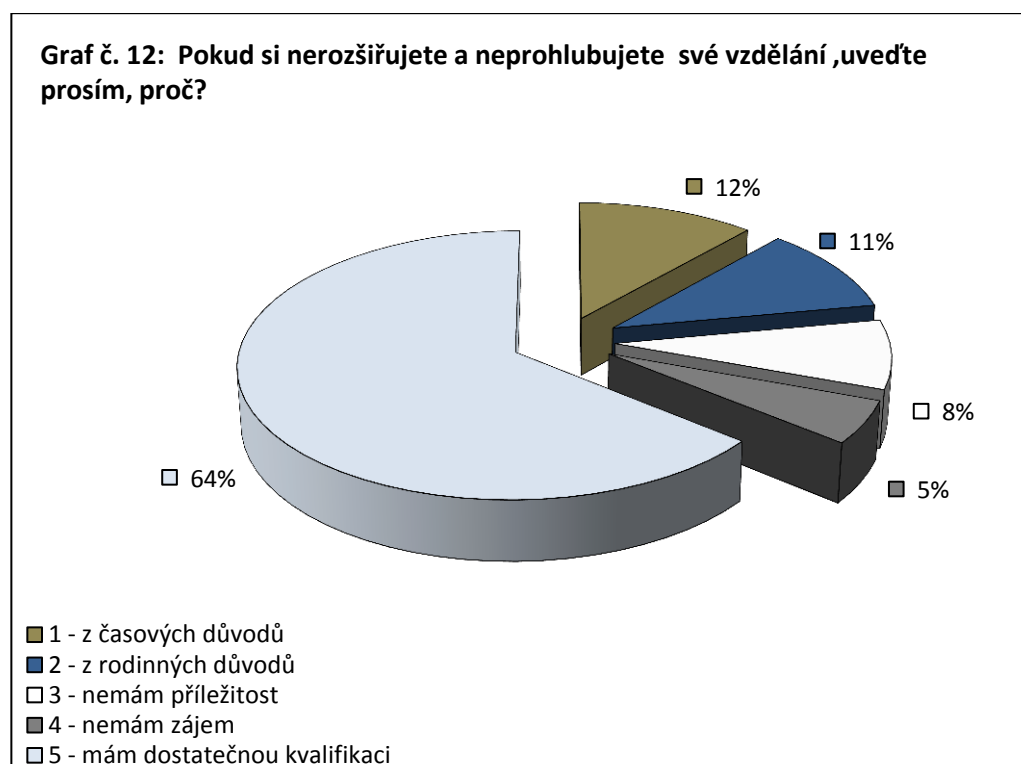
3.3.7 Formy současného vzdělávání a využití elektronické komunikace

Jako doplňující sledované proměnné byly sledovány - formy současného vzdělávání, případně důvody bránící vzdělávání, informační toky sdělovaných explicitních informací, užívání výpočetní techniky, úroveň satisfakce s elektronickou komunikací a facilitace práce prostřednictvím pokročilých komunikačních technologií. Na základě grafu č. 11 vidíme současnou potřebu respondentů prohlubovat si své vzdělání.



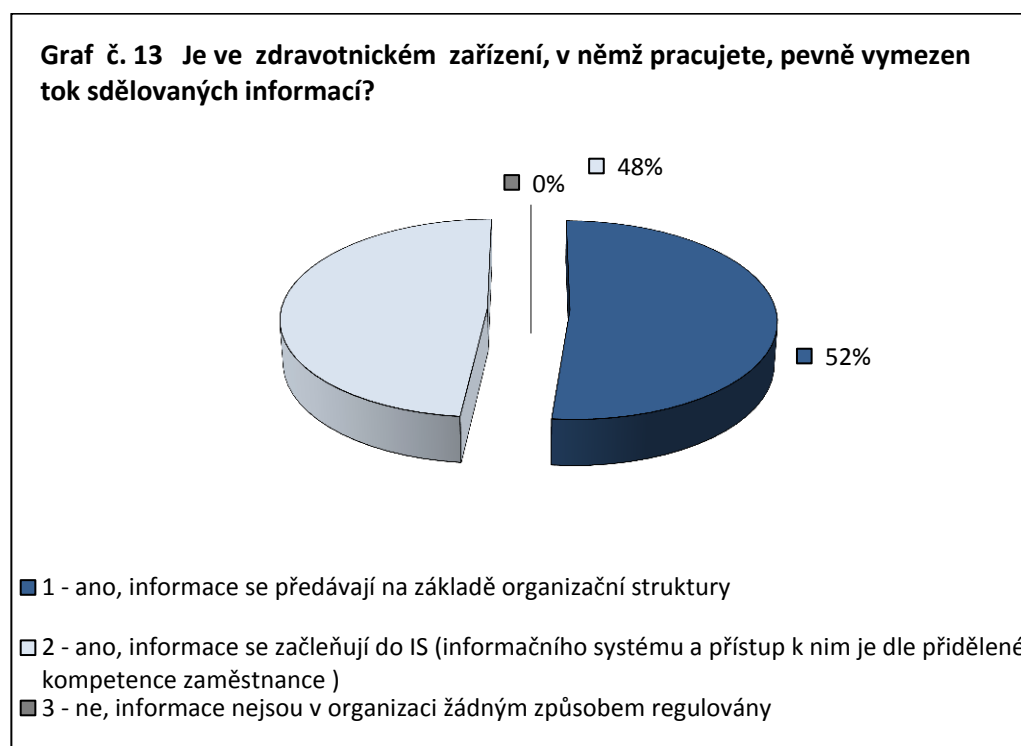
Každý zdravotnický pracovník potřebuje pro svoji náročnou práci dostatečnou kvalifikaci a měl by se po celý život vzdělávat a rozšiřovat odborné znalosti. Z oslovených respondentů odpovědělo, že v současné době si své vzdělání rozšiřuje 51% zaměstnanců, kteří se účastní odborných seminářů, konferencí a kurzů, 20% dotazovaných má potřebu se zdokonalit se s prací na PC, 13% oslovených pracovníků je zařazeno ve specializačním studiu, 10% studuje cizí jazyky a 6% respondentů uvedlo, že navštěvuje vysokou školu.

Výsledek grafu č. 12 nám přibližuje, proč si někteří oslovení respondenti nerozšiřují a neprohlubují své vzdělání.



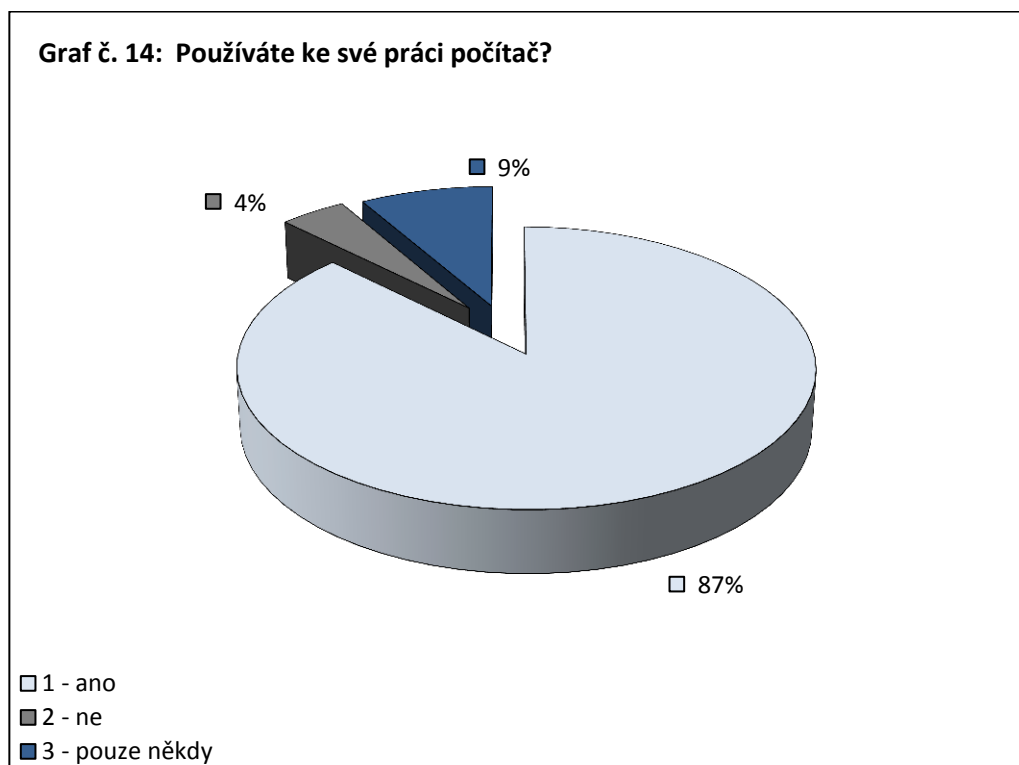
Zdravotnický pracovník má velmi krásné, ale i velmi náročné povolání, při kterém je povinen si udržovat nejvyšší možné vzdělání v oblasti, ve které pracuje. Pro některé zdravotnické pracovníky však mohou nastat důvody nebo neochota si prohloubit své vzdělání. Z vyhodnoceného dotazníku vyplynulo, že 64% má dostatečnou kvalifikaci pro výkon svého povolání, 12% nemá příležitost se vzdělávat z časových důvodů, 11% z rodinných důvodů, 8% uvedlo, že nemá příležitost a 5% nemá zájem se dále vzdělávat.

Jako doplňující sledované proměnné byly sledovány - informační „toky“ sdělovaných explicitních informací, užívání výpočetní techniky, úroveň satisfakce s elektronickou komunikací a úroveň facilitace práce prostřednictvím pokročilých komunikačních technologií. Tok sdělovaných informací ve zdravotnickém zařízení je vyjádřen v grafu č. 13.



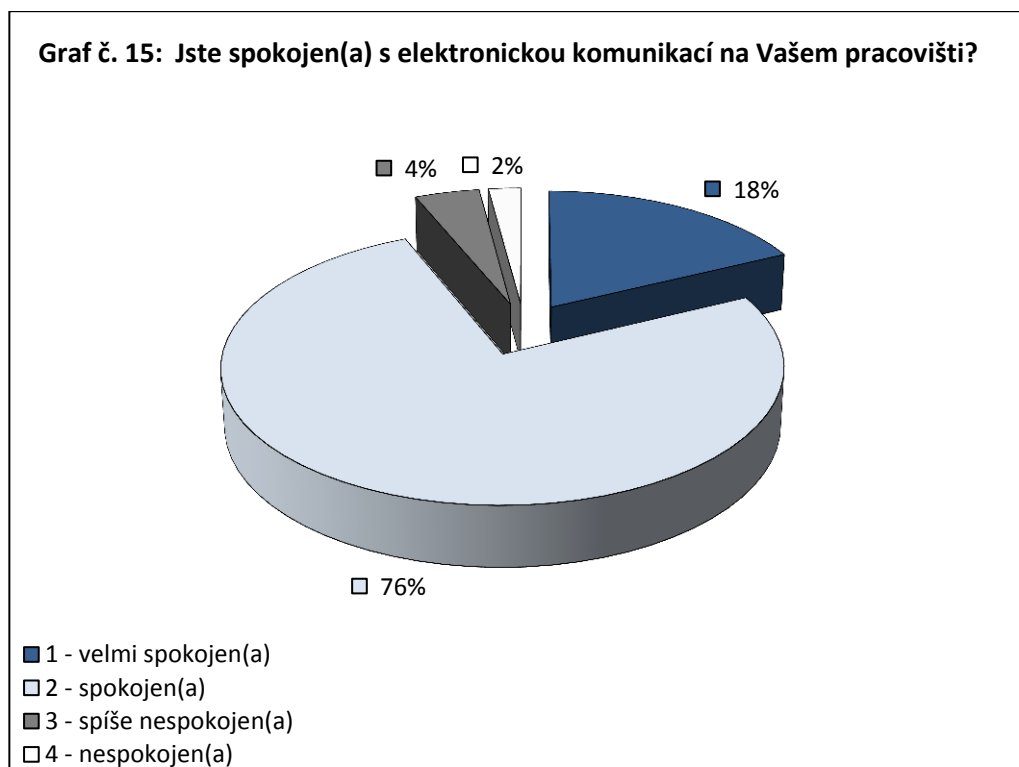
Informace je určité sdělení, ať už ve zvukové, tištěné či jinak zaznamenané formě, kterému člověk přikládá náležitou důležitost. Z grafu č. 13 uvedlo 52% respondentů, že informace se předávají na základě organizační struktury a 48% respondentů využívá informace z nemocničního informačního systému. Z vyhodnocené výzkumné otázky jednoznačně vyplynulo, že tok informací v organizaci je regulován.

Potřeba užívání výpočetní techniky je vyjádřena respondenty v grafu č. 14.



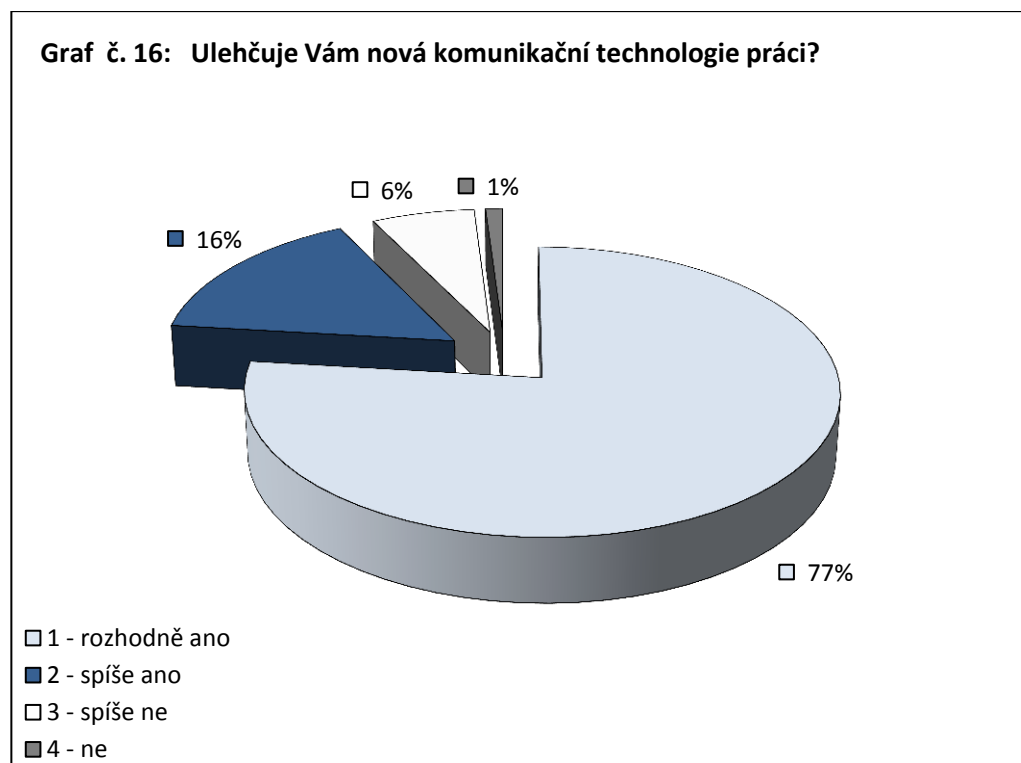
Ze zjištěných hodnot dotazníkového šetření je zjevné, že oslovení respondenti v 87% jednoznačně ke své práci používají počítač. V 9% pracovníci uvedli, že ho využívají pouze někdy a počítač nepoužívá 4% zaměstnanců.

Spokojenost s elektronickou komunikací, je vyjádřena respondenty v grafu č. 15.



Typickým představitelem elektronické komunikace je počítač, počítačové sítě včetně internetové. Jejich využití při komunikaci je možnost rychlého sdělení celé řady informací s rychlou zpětnou vazbou. Jde rovněž o poměrně široký komunikační kanál. S elektronickou komunikací na pracovišti, vybraných jednotkách je spokojeno 76% respondentů, 18% je velmi spokojeno, 4% dotazovaných je spíše nespokojeno a 2% uvádí nespokojen(a).

Vnímaná úroveň facilitace práce prostřednictvím pokročilých komunikačních technologií, je znázorněná sektorovým grafem č. 16.



V 21. století si již asi nedokážeme představit život bez komunikačních technologií, které nám napomáhají přinést maximální efekt v pracovní komunikaci i v běžném životě. Přispívají k rychlejšímu vnímání informací, lepšímu pochopení, doplnění a obohacení především verbálních informací. Zkoumaný vzorek týkající se ulehčení komunikační technologie, vyhodnotilo 77% oslovených respondentů rozhodně ano, spíše ano 16%, 6% respondentů uvedlo spíše ne a 1% ne.

3.3.8 Organizační podmínky pro rozvoj přenosu odborných tacitních znalostí

Při popisu organizačních podmínek, příznivých pro přenos odborných tacitních znalostí mezi zdravotnickým personálem je záhodno se opřít o pojetí managementu ve zdravotnictví.

Jarošová (2000, s. 81) vymezuje management v ošetrovatelství jako teorii a praxi řízení. Je to systém principů, názorů, zkušeností, ověřených postupů a metod, které manažeři používají na různých stupních řízení pro realizaci činností potřebných k dosažení organizačních cílů. Vykonatelem tohoto řízení je právě manažer, člověk jenž má určité vrozené i získané dispozice, definované kompetence a odpovědnost. Mezi hierarchické úrovně managementu v ošetrovatelství patří manažeři: vrcholový management, management střední úrovně a management první úrovně (úseková sestra). Management je procesem optimalizace za využití lidských materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů v organizaci, které vychází ze vzdělaných pracovníků.

Každá profese si vyžaduje soubor znalostí, dovedností, schopností a „osobní um“. Ve vybraném zdravotnickém zařízení - organizační jednotce a ambulanci zabezpečuje plynulý chod ošetrovatelství staniční sestra, která dle organizačního řízení, vykonává činnosti patřící do kompetence manažera střední úrovně. Sestra, manažerka střední, úrovně monitoruje personální, ekonomické i ošetrovatelské parametry a dbá o profesionální rozvoj podřízených pracovníků. Aktivně se zapojuje do vzdělávání, plánuje, koordinuje, řídí a kontroluje ošetrovatelské služby na oddělení či v ambulanci a uplatňuje holistický přístup k ošetrování nemocných. Je přímo podřízená manažerke ošetrovatelské péče.

Jako třetí výzkumná metoda byla v rámci popisovaného organizačního výzkumu zvolena technika polostandardizovaného rozhovoru s představiteli středního managementu analyzované organizace. Rozhovorem byly zjišťovány organizační podmínky pro rozvoj přenosu odborných tacitních znalostí. Na předem připravené otázky polostandardizovaného rozhovoru byly ochotny ve vyčleněném čase odpovědět čtyři staniční sestry různých medicínských

oborů. Otázky byly vždy pokládány ve stejném pořadí a rozhovor byl veden s každým pracovníkem zvlášť, aby nedocházelo ke vzájemnému ovlivňování. Během rozhovoru byly pořízeny zápisy výsledných odpovědí. Z důvodu zachování anonymity byly manažerky označeny písmeny A, B, C, D.

Otázky polostandardizovaného rozhovoru zaměřené pro manažery střední úrovně (staniční sestry) a záznam odpovědí manažerek střední úrovně řízení (staniční sestry)

Otázka č. 1: Máte ve Vašem zdravotnickém zařízení (organizační jednotce) vytvořený jasný profil poskytované zdravotní péče a stabilní personální situaci?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „ano, personální situace je toho času je stabilní“

B: „ano, personální situace podřízených pracovníků je optimální“

C: „ano, personální situace potřebných pracovníků je stabilizována“

D: „ano, personál potřebuji doplnit o dvě všeobecné sestry s registrací“

Otázka č. 2: Jak byste z pozice staniční sestry ošetrovatelské péče charakterizovala klíčového zaměstnance ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „ten, který má potřebné odborné tacitní znalosti v určitém oboru: lékař, sestra, sestra specialistka, manažer“

B: „sestra, která má dlouholetou praxi, zkušenosti, dovednosti, odborné znalosti v určitém oboru“

C: „na mém oddělení, jsou to třeba klíčové sestry specialistky na operačním sále“

D: „lékař, sestra“

Otázka č. 3: Jakým způsobem dostávají podřízení pracovníci nezbytné informace pro výkon práce v organizační jednotce?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „z provozních schůzek, směrnic, standardů, vnitřní pošty-intranet“

B: „osobní sdělení informací, Intranet, provozní schůzky, směrnice“

C: „ze zápisu z porad, provozní schůzky, využití intranetu“

D: „využití intranetu-vnitřní pošty, provozní schůzky, směrnice“

Otázka č. 4 : Myslíte si, že z pozice středního manažera děláte správná a praktická rozhodnutí?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „ano“

B: „myslím si, že ano“

C: „určitě ano“

D: „snažím se, aby tomu tak bylo“

Otázka č. 5: Domníváte se, že máte schopnost inspirovat podřízené pracovníky, aby vynaložili to nejlepší, co v nich je, pro dosažení společných výsledků v organizační jednotce?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „ano, daří se mi to zcela bez problémů“

B: „ano, daří se mi to částečně“

C: „ano“

D: „ano, s některými pracovníky je to obtížné“

Otázka č. 6: Myslíte si, že máte dostatečnou schopnost zvládat a akceptovat změnu v procesu řízení?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „ano, mám“

B: „ano, jsou však situace, kdy je to někdy složité“

C: „ano, jsou někdy překážky“

D: „ve většině případů - ano“

Otázka č. 7: Máte dojem, že Vaši podřízení zaměstnanci chápou nutnost se celoživotně vzdělávat?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „na mém oddělení ano“

B: „ano“

C: „většina ano, v některých případech už nemají zájem“

D: „v mém kolektivu co řídím, určitě ano“

Otázka č. 8: Kde se podle Vašeho názoru v organizaci nejvíce vytvářejí odborné tacitní znalosti, ty které člověk (nezískává z organizačních norem, směrnic atd.), ale osvojuje si je na základě zkušeností a dovedností?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „mezi lékaři, všeobecnými sestrami, sestrami specialistkami“

B: „lékaři, sestrami“

C: „sestrami s VŠ, specialistkami, lékaři“

D: „lékaři“

Otázka č. 9: Jakým způsobem motivujete podřízené pracovníky k dalšímu vzdělávání?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „např. u rozšíření kvalifikace, motivační stimul - zvýšení platu“

B: „na základě zvýšení kvalifikace – zvýšení platu „

C: „zvýšením výkonnostních odměn, zvýšení kvalifikace = vyšší plat“

D: „zvýšení platu, kvalifikační postup, zvýšení výkonnostních odměn „

Otázka č. 10: Jaké formy vzdělávání se Vám, jeví z pozice staniční sestry přínosné pro rozvoj manažerských dovedností?

Odpověď manažerky střední úrovně (staniční sestry)

A: „mám zájem o kurz „MBA“ pro zdravotní sestry a ukončený certifikátem“

B: „mám zájem o studium na VŠ obor: management ošetrovatelská péče“

C: „mám zájem o certifikovaný kurz manažerských dovedností“

D: „toho času studuji na vysoké škole“

Získané otázky z polostandardizovaného interview byly následně kvalitativně vyhodnoceny, čímž byly získány poznatky důležité pro zodpovězení čtvrté dílčí výzkumné otázky, týkající se toho, zda management střední úrovně analyzované organizace dokáže vytvořit příznivé podmínky pro realizaci strategie znalostního managementu, v níž je významné místo rezervováno také pro přenos odborných tacitních znalostí.

3.4 Výzkumné nálezy

Na základě zvoleného výzkumného postupu a použitých metod: analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a polostandardizovaného interview byly získány odpovědi ke stanoveným dílčím výzkumným otázkám.

Dílčí výzkumná otázka č. 1: Která skupina pracovníků se významně podílí na přenosu odborných tacitních znalostí ve vybrané organizaci? Odpověď na tuto dílčí výzkumnou otázku je patrná z grafu č. 1,2,3,7.

Po vyplnění sedmé otázky dotazníkového šetření, dle oslovených respondentů dochází nejvíce k přenosu odborných tacitních znalostí u lékařů, druhé místo tvoří všeobecné sestry a nejnižší přenos podle vyjádření respondentů je u pomocného zdravotnického personálu (ošetřovatel, sanitář). Na základě získaných poznatků je zcela patrné, že lékaři a zdravotní sestry tvoří jeden z nejdůležitějších zainteresovaných subjektů v přenosu odborných tacitních znalostí ve vybrané zdravotnické organizaci. Základní strukturální charakteristika respondentů byla vyhodnocena v otázce č. 1, 2, 3. Z hlediska věku nejpočetnější věkovou kategorií jsou dotazovaní pracovníci ve věku 31-40 let. Počet odpracovaných let v organizaci je znázorněn v grafu č. 3. dotazníkového šetření. Nejvíce pracovníků uvedlo, že ve vybraném zdravotnickém zařízení pracuje více, než 11 let a nejnižší počet zaměstnanců v analyzované organizaci byl do 1 roku.

Dílčí výzkumná otázka č. 2: Jaká je znalostní potřeba zdravotnického personálu ve vybraném zdravotnickém zařízení? Odpověď na tuto dílčí výzkumnou otázku je patrná z grafu č. 4, 5, 6, 8, 11,12.

Lidé, informace a odborné tacitní znalosti mají ve zdravotnickém zařízení strategickou hodnotu. Za znalostní potřebu ve vybrané zdravotnické organizaci respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že rozhodně potřebují ke své práci jak odborné tacitní znalosti zkušenějších spolupracovníků, tak také znalostí v explicitní podobě (standards, směrnice, vyhlášky atd.), což je vyjádřeno v grafu č. 5. Na základě získaných proměnných z grafu č. 6 potřebuje získat 32% respondentů odborné tacitní znalosti v efektivní komunikaci v ošetrovatelském procesu, 27% respondentů ve zvládnání zátěžových situací, věnovat významným aspektům v praxi 27% a 14% respondentů se potřebuje věnovat všem získaným informacím ve prospěch osobního rozvoje. Potřebu přenosu odborných tacitních znalostí v některých oblastech nám determinuje graf č. 8. Největší počet respondentů uvedlo, že potřebuje doplnit odborné tacitní znalosti v oblasti diagnosticko-terapeutických činností (činnost zahrnující přípravu a provedení různých vyšetření, včetně následného pozorování a ošetření nemocných).

I přes náročnost svého povolání mají zdravotničtí pracovníci potřebu se vzdělávat. Z výsledku dotazníkového šetření z grafu č. 11 v současné době má potřebu se vzdělávat 51% pracovníků formou odborných seminářů, konferencí, kurzů, zdokonalit se v práci s PC potřebuje 20% dotazovaných, ve specializačním studiu je v současné době zařazeno 13% respondentů, cizí jazyk studuje 10% pracovníků, a 6% respondentů uvedlo, že navštěvuje vysokou školu. Z grafu č. 12 si nerozšiřuje své vzdělání 64% respondentů pro dostatečnou kvalifikaci. Náročnost vykonávané zdravotnické profese může vyvolávat na pracovišti špatnou komunikaci a spolupráci, která tak může bránit v efektivním přenosu odborných tacitních znalostí. Ze zkoumaného vzorku grafu č. 4 vyplývá, že si pracovníci na pracovišti v 55% rozumí i když občas vznikají nedorozumění. Dobře si rozumí 40% dotazovaných a pouze 4% respondentů uvedla, že si rozumí nepříliš a 1% si nerozumí, dostává se

do sporu. Na základě takto získaných výsledků je možné vyslovit, že vztahy na pracovišti se jeví být založené na důvěře a spolupráci.

Znalostní potřeba v přenosu odborných tacitních znalostí u zdravotnického personálu ve vybraném zdravotnickém zařízení je především v oblasti efektivní komunikace v ošetrovatelském procesu, diagnosticko-terapeutických činností, včetně zvládnání náročných zátěžových situací.

Dílčí výzkumná otázka č.3: Co brání přenosu tacitních znalostí mezi odbornými zdravotnickými pracovníky ve vybraném zdravotnickém zařízení?

Odpověď na tuto dílčí výzkumnou otázku je patrná z grafu č. 9,10,13,14,15,16.

Základním předpokladem pro efektivní šíření odborných tacitních znalostí v organizaci, by mělo být vhodné prostředí, důvěra a ochota spolupracovníků, která je nezbytná pro vzájemnou spolupráci. Na základě výsledku z grafu č.10 nejvíce respondentů odpovědělo, že je ochotno sdílet znalosti, ale ne všechny (chtějí mít pocit nepostradatelnosti své osoby). Nesdílet žádné své znalosti uvedla 3% zaměstnanců. Uvedené bariéry v přenosu odborných tichých znalostí ve vybraném zdravotnickém zařízení určil výzkumný vzorek v grafu č.9. Neochota sdělovat vlastní nabyté zkušenosti vyplývá u 36% pracovníků, 31% zaměstnanců uvedlo, že jsou přetížení z nadměrného množství pracovních úkolů. Z 20% dotazovaných respondentů uvedlo neochotu se nechat poučit zkušenějším pracovníkem a komunikační bariéru středního managementu s podřízenými uvedlo 13% respondentů.Obdržení znalostí vlastně znamená, získání odborných tacitních znalostí ve správném místě a ve správnou dobu od správných lidí. Informační „toky“ ve vybraných jednotkách nám vyhodnotil graf č.13, z kterého jednoznačně vyplynulo že „tok“ informací je plně regulován. Potřeba užívání výpočetní techniky, spokojenost s elektronickou komunikací a úroveň komunikačních technologií je vyjádřena respondenty v grafu č. 14, 15, 16. Oslovení respondenti na tyto otázky odpověděli v největším zastoupení, že jsou spokojeni. Uvedené bariéry v přenosu odborných tacitních znalostí v největším zastoupení tvoří neochota ve sdílení všech nabytých znalostí a pracovním přetížení zaměstnanců.

Dílčí výzkumná otázka č. 4: Dokážou řídicí pracovníci, působící z pozice středního managementu, podpořit realizaci strategie znalostního managementu?

Z polostandardizovaného rozhovoru s pracovníci středního managementu vyplynulo, že si dobře uvědomují úlohu a význam znalostního managementu, že doceňují také význam přenosu odborných tacitních znalostí mezi odborným zdravotnickým personálem. Z rozhovoru je rovněž patrné, že dotázané zdravotnické manažerky střední úrovně řízení mají předpoklady podpořit strategií znalostního managementu v organizačních jednotkách, zdravotnického zařízení, jakož i celé organizace. Pozoruhodné je rovněž to, že ze získaných odpovědí se některé výroky středních manažerů zcela opakovaně shodovaly.

ZÁVĚR

Během života, v mnohonásobných procesech sociální interakce a interpersonální komunikace, jsme všichni do jisté míry příjemci i dárci a současně nositeli a uchovateli informací, dat i znalostí. Náš mozek neustále nepřetržitě přijímá a zpracovává informace. Někdy se tak děje podvědomě, jindy prostřednictvím komunikace tváří v tvář, tak i prostřednictvím elektronické komunikace. Znalosti a informace však nesmíme hodnotit podle objemu, ale podle kvality toho, jak jsou použitelné pro každého, kdo je zpracovává. Přicházejí nové požadavky, nové úkoly, situace a organizace musí být schopná se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, neboť její schopnost reagovat, učit se a adaptovat je předpokladem jejího úspěchu i další existence. Organizace by měla být schopna připravit si své budoucí vůdčí osobnosti z vlastních pracovníků, a proto se musí starat o rozvoj svých pracovníků. Měla by jim dát příležitosti k plnění nových, náročných a zodpovědných úkolů. Je také důležité, aby si organizace osvojovala nové znalosti a nápady.

S volbou tématu diplomové práce se otevřela příležitost vstoupit do hlubších zákonitostí uplatňování znalostního managementu ve zdravotnickém zařízení. Cílem diplomové práce bylo analyzovat, jakým způsobem a nakolik jsou ve vybraném zdravotním zařízení přenášeny a osvojovány zdravotnickým personálem tzv. tiché odborné znalosti (*tacit knowledge*) jako významný faktor rozvoje lidského potenciálu organizace. Analýza, provedená v rámci této diplomové práce, která měla *de facto* případovou studii vybraného aspektu organizačního řízení, měla charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu *ex post facto*, zaměřeného na dosažení vytyčeného analytického cíle.

Získané analytické údaje za použití **SWOT analýzy** lze shrnout do těchto závěrů. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že největší skupinou, která se podílí na přenosu odborných tacitních znalostí ve vybraném zdravotnickém zařízení jsou lékaři a všeobecné sestry. Na základě získaných poznatků je zcela patrné, že lékaři a zdravotní sestry tvoří jeden

z nejdůležitějších zainteresovaných subjektů v přenosu odborných tacitních znalostí a jsou tak **silnou stránkou** vybrané zdravotnické organizace.

Díky získaným výzkumným vzorkům dotazníkového šetření lze konstatovat, že respondenti ke své práci potřebují jak znalosti v explicitní tak i v tacitní podobě, které jsou prvořadě pro rozvoj zdravotnické profese. Přínosem pro zlepšení práce ze získaných poznatků je nutné zaměřit se na **slabou stránku** odborných tacitních znalostí v oblasti efektivní komunikace, diagnosticko-terapeutických činností včetně zvládání náročných zátěžových situací. Cílem vzdělaného zdravotnického pracovníka je pak spokojený pacient, který je podroben procesně řízené péči, zaměřené na prevenci, léčbu a následnou péči, poskytované na maximální vysoké úrovni.

Ze získaného polostandardizovaného rozhovoru s pracovníci středního managementu se podařilo odkrýt pole uplatnění a působnosti znalostního managementu. Schopnost středního managementu k realizaci podpořit strategii znalostního managementu se potvrdila. Z těchto zjištěných analytických poznatků vyplývá, že manažeři střední úrovně vybraného zdravotnického zařízení jsou nápomocni, **mají příležitosti** v přenosu odborných tacitních znalostí ve vybraných nemocničních jednotkách.

Hrozbou je obava z následků změny, špatné komunikace, nechuť se dále vzdělávat, nevěnovat patřičnou pozornost ke zdokonalování na kterémkoliv stupni řízení.

Téma diplomové práce je natolik rozsáhlé, že je nemožné ho vyčerpat v rámci této jediné práce. Vlastní šetření ukázalo, že se jedná o jednu z prvních sond zaměřených na přenos odborných tacitních znalostí ve vybraném zdravotnickém zařízení. Pro složitější pochopení daného odborného tématu diplomové práce byli respondenti osloveni tazatelem osobně, a byl jim poskytnut vyčerpávající výklad k danému tématu. Určitě by bylo vhodné se touto problematikou zabývat i v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada. Publishing.a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

DRUCKER, P. F. *Nové reality*. Praha: Management Press, 1995. 244 s. ISBN 80-85603-85-3.

DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v EU*. Praha: C. H. Beck, 2004.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. a.s., 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAROŠOVÁ, D. *Teorie moderního ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-55-2.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 1999. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 3.vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 165s. ISBN 80-7048-017-3.

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní znalostí v praxi*. Praha: Profesional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

SENGE, P. *Pátá disciplína*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1.vyd. Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Lexis Nexis CZ s.r.o., 2005. ISBN 80-86920-01-1.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M., BARON, A. *Strategic Human Resource Management*. London: Institute of Personnel and Development 2002. ISBN 0-85292-923-4.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press 1998.

JOHNSON, D. J. *Managing Knowledge Networks*. New York: Cambridge University Press, 2009. 378 s. ISBN 978-0-521-73552-0.

SEZNAM ZKRATEK

ARO.....	anesteziologicko-resuscitační oddělení
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CVI	centrum vaskulární intervence
ESF	evropský sociální fond
JIP	jednotka intenzivní péče
KPCR.....	kardiopulmonální resuscitace
OKB.....	oddělení klinické biochemie
PAM.....	oddělení personální a mzdové
PC	personal computer
PO	požární ochrana
RDG.....	radiodiagnostické oddělení
ŘLZ.....	řízení lidských zdrojů
TPO.....	technické provozní oddělení
VŠ	vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1 Pyramida-data-informace-znalosti17

Obr. 2 Transformace znalostí podle I. Nonaky22

Seznam tabulek

Tab. 1 Explicitní, implicitní a neformulované znalosti19

Seznam grafů

Graf č. 1 Jaké je Vaše pracovní zařazení.....48

Graf č. 2 Kolik je Vám let49

Graf č. 3 Jak dlouho pracujete ve zdravotnickém zařízení..... 50

Graf č. 4 Jak hodnotíte pracovní atmosféru a pracovní vztahy na Vašem pracovišti (organizační jednotce, útvaru)51

Graf č. 5 Potřebujete znát ke své práci pouze formálně stanovené postupy (směrnice, ošetrovatelské či léčebné standardy) nebo k tomu potřebujete ještě navíc odborné tacitní znalosti svých zkušenějších spolupracovníků52

Graf č. 6 Čeho by se měly tyto odborné tacitní znalosti, které potřebujete získat od zkušenějších spolupracovníků, týkat.....53

Graf č. 7 U které skupiny zaměstnanců se domníváte, že dochází nejvíce k přenosu odborných tacitních znalostí.....54

Graf č. 8 Ve kterých oblastech postrádáte odborné tacitní znalosti, které byste potřeboval(a) ke své práci55

Graf č. 9 Co podle Vás brání přenosu odborných tacitních znalostí ve vybraném zdravotnickém zařízení, v němž pracujete?.....56

Graf č. 10 Předáváte bez vnitřních zábran své vlastní odborné tacitní znalosti na pracovišti svým spolupracovníkům, abyste tyto znalosti společně sdíleli, a aby se Vám lépe spolupracovalo.....57

Graf č. 11 Rozšiřujete či prohlubujete si v současné době své vzdělání58

Graf č. 12 Pokud si nerozšiřujete a neprohlubujete své vzdělání, uveďte prosím, proč	59
Graf č. 13 Je ve zdravotnickém zařízení, v němž pracujete, pevně vymezen tok sdělovaných informací	60
Graf č. 14 Používáte ke své práci počítač.....	61
Graf č. 15 Jste spokojen(a) s elektronickou komunikací na Vašem Pracovišti	62
Graf č. 16 Ulehčuje Vám nová komunikační technologie Práci	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Dotazník	I-III
Příloha B	Polostandardizovaný rozhovor	IV

PŘÍLOHA A

DOTAZNÍK

K VNITROORGANIZAČNÍMU PŘENOSU OSOBNÍCH ODBORNÝCH ZNALOSTÍ VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Vážená paní, slečno, vážený pane,

jako řešitelka diplomové práce magisterského studia v oboru Andragogika (vzdělávání dospělých) se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň přenosu tak zvaných **tacitních znalostí** – tj. tichých, skrytých či nevyslovených odborných znalostí potřebných k prvotřídnímu vykonávání odborné práce – ve vybraném zdravotnickém zařízení. Tichými znalostmi se rozumí takové znalosti, poznatky, vědomosti, zkušenosti a dovednosti, které nelze získat z organizačních norem ani odborným školením, avšak které si lze osvojit pouze na základě společného provádění určité činnosti, okoukáním toho, jak to dělají zkušenější spolupracovníci, osvojením jejich „forte“, jejich (*know-how*). Dotazník je anonymní a Vaše anonymita bude po jeho vyplnění zcela zachována. Takto získané poznatky, budou sloužit pouze ke zpracování diplomové práce.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji
studující 2. ročníku magisterského studia
Univerzity Jana Amose Komenského Praha, s.r.o.
Eva Haincová

Instrukce k vyplnění dotazníku:

Z následujících otázek vyberte a zakřížkujte vždy jednu z předtištěných odpovědí, která nejlépe vystihuje skutečnost, nejlépe odpovídá Vaší zkušenosti nebo Vašemu názoru. Odpovězte, prosím, na všechny otázky.

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení

- lékař
- všeobecná sestra
- sestra specialista
- zdravotnický asistent
- sestra s vysokoškolským vzděláním
- nižší a pomocný zdravotnický pracovník (ošetřovatel, sanitář)

2. Kolik je Vám let?

- do 30 let
- 31- 40 let
- 41- 50 let
- 51 a více

3. Jak dlouho pracujete ve zdravotnickém zařízení?

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-11let
- 11 let a více

4. Jak hodnotíte pracovní atmosféru a pracovní vztahy na Vašem pracovišti (v organizační jednotce, útvaru)?

- dobře si rozumíme
- nepříliš si rozumíme
- nerozumíme si, dostáváme se do sporu
- rozumíme si, i když občas vznikají nedorozumění

5. Potřebujete znát ke své práci pouze formálně stanovené postupy (směrnice, ošetrovatelské či léčebné standardy) nebo k tomu potřebujete ještě navíc odborné tacitní znalosti svých zkušenějších spolupracovníků?

- rozhodně potřebuji
- vycházím z pracovních postupů
- vystačím s formálními standardy, směrnicemi
- nepotřebuji využívat poznatků zkušenějších spolupracovníků

6. Čeho by se měly tyto odborné tacitní znalosti, které potřebujete získat od zkušenějších spolupracovníků, týkat?

- efektivní komunikace v ošetrovatelském procesu
- metody reflexe (věnovat se významným aspektům v praxi)
- účinné využívání všech získaných informací ve prospěch osobního rozvoje
- zvládání zátěžových situací

7. U které skupiny zaměstnanců se domníváte, že dochází nejvíce k přenosu odborných tacitních znalostí?

- lékaři
- všeobecnými sestrami
- sestrami specialistkami
- zdravotnický asistent
- sestrami s vysokoškolským vzděláním
- nižším a pomocným zdravotnickým personálem (ošetrovatel, sanitář)
- vedoucími pracovníky (střední management)

8. Ve kterých oblastech postrádáte odborné tacitní znalosti, které byste potřeboval(a) ke své práci?

- léčebné péče
- lékařské etiky
- ošetrovatelské etiky
- oblast informačních technologií (IT)
- v oblasti základní ošetrovatelské péče
- diagnosticko-terapeutických činností (činnost zahrnující přípravu a provedení různých vyšetření, včetně následného pozorování a ošetření nemocných)

9. Co, podle Vás brání přenosu odborných tacitních znalostí ve zdravotnickém zařízení, v němž pracujete?

- přetížení z nadměrného množství pracovních úkolů
- neochota sdělovat vlastní nabyté zkušenosti svým kolegům
- neochota nechat se poučit zkušenějším spolupracovníkem
- komunikační bariéra středního managementu s podřízenými pracovníky

10. Předáváte bez vnitřních zábrán své vlastní odborné tacitní znalosti na pracovišti svým spolupracovníkům, abyste tyto znalosti společně sdíleli, a aby se Vám lépe spolupracovalo?

- ano, sdílím s nimi všechny své znalosti
- sdílím, ale ne všechny znalosti (chci mít pocit nepostradatelnosti své osoby)
- sdílím, ale ne všechny znalosti (beru své kolegy jako konkurenci)
- nesdílím s nimi žádné své znalosti

11. Rozšiřujete či prohlubujete si v současné době své vzdělání a v čem?

- cizí jazyky
- práce s PC
- odborné semináře, konference
- kurzy, stáže
- specializační studium
- vysokoškolské studium

12. Pokud si nerozšiřujete a neprohlubujete své vzdělání, uveďte prosím, proč?

- z časových důvodů
- z rodinných důvodů
- z finančních důvodů
- nemám příležitost
- nemám zájem
- mám dostatečnou kvalifikaci

13. Je, ve zdravotnickém zařízení, v němž pracujete, pevně vymezen tok sdělovaných informací?

- ano, informace se předávají na základě organizační struktury
- ano, informace se začleňují do IS (informačního systému a přístup k nim je dle přidělené kompetence zaměstnance)
- ne, informace nejsou v organizaci žádným způsobem regulovány

14. Používáte ke své práci počítač?

- ano
- ne
- pouze někdy

15. Jste spokojen(a) s elektronickou komunikací na Vašem pracovišti?

- velmi spokojen(a)
- spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- nespokojen(a)

16. Ulehčuje Vám nová komunikační technologie práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Konec dotazníku. Děkuji za jeho vyplnění.

Příloha B

Otázky polostandardizovaného rozhovoru zaměřené pro manažery střední úrovně (staniční sestry)

1. Máte ve Vašem zdravotnickém zařízení (organizační jednotce) vytvořený jasný profil poskytované zdravotní péče, jasnou vizi a stabilní personální situaci?
2. Jak byste z pozice staniční sestry ošetřovatelské péče charakterizovala klíčového zaměstnance ve vybraném zdravotnickém zařízení?
3. Jakým způsobem dostávají podřízení pracovníci nezbytné informace pro výkon práce v organizační jednotce?
4. Myslíte si, že z pozice manažera první linie děláte správná a praktická rozhodnutí?
5. Domníváte se, že máte schopnost inspirovat podřízené pracovníky, aby vynaložili to nejlepší, co v nich je, pro dosažení společných výsledků v organizační jednotce?
6. Myslíte si, že máte dostatečnou schopnost zvládat a akceptovat změnu v procesu řízení?
7. Máte dojem, že Vaši podřízení zaměstnanci chápou nutnost se celoživotně vzdělávat?
8. Kde se podle Vašeho názoru v organizaci nejvíce vytvářejí odborné (tacitní) znalosti, ty které člověk (nezískává z organizačních norem, směrnic atd.), ale osvojuje si je na základě zkušenosti a dovednosti?
9. Jakým způsobem motivujete podřízené pracovníky k dalšímu vzdělávání,?
10. Jaké formy vzdělávání se Vám jeví z pozice staniční sestry přínosné pro rozvoj manažerských dovedností?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Haincová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Osvojování tichých znalostí jako faktoru rozvoje lidského potenciálu vybraného zdravotnického zařízení

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 79

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.