

# **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

## **Проект в номинации**

Системные решения в здравоохранении

## **Организация**

АО "САНАТОРИЙ "ЕРИНО"

## **Участники проекта**

### **Гейдарова Екатерина Николаевна**

Руководитель медицинского центра, менеджер здравоохранения, медицинский юрист

Москва

АО "Санаторий "Ерино""

---

Для медицинских организаций актуальны вопросы поддержки, развития персонала, управления знаниями. В современных рыночных условиях менеджмент знаний является одним из важнейших факторов успешного функционирования и конкурентоспособности любой компании. За сферой менеджмента знаний - большое будущее.

## **Описание проекта**

### **Описание проблемы и сложностей ситуации, которая потребовала решения**

Общеизвестно, что современный менеджмент использует метод выбора наиболее эффективных и действенных инструментов управления для успешного функционирования и конкурентоспособности предприятий, товаров, услуг. Рыночная экономика высокоэффективна, восприимчива к научно-техническим достижениям и постоянно ориентирована на изменения в структуре социальных потребностей.

Для медицинских организаций актуальны вопросы поддержки, развития персонала, управления знаниями, так как некоторые менеджеры считают затраты на решение этих проблем пустой тратой денег и простым увеличением стоимости работ или услуг, тогда как практика показывает, что это гораздо дешевле инвестировать в персонал, чтобы создать решающее конкурентное

преимущество для бизнеса.

## **Цель и показатели для измерения достижения цели**

Для своевременной организации адекватных решений на быстро меняющемся рынке важно уметь использовать огромное количество знаний, которыми обладает практически любая современная компания. Однако не все компании внедрили методологию управления знаниями, без которой невозможно эффективно использовать информацию, рассредоточенную по руководителям сотрудников, базам данных, хранилищам документов, электронным письмам, отчетам о продажах, данным о клиентах, партнерах и конкурентах предприятия. Менеджмент знаний - это комплексный и систематический процесс создания, сохранения, передачи и использования знаний в практической деятельности компании. Управление знаниями предполагает постоянную генерацию знаний в интересах компании.

## **Задачи, которые требовалось решить на пути достижения цели**

Главными задачами менеджмента знаний являются:

- достижение поставленных целей компании благодаря эффективному управлению интеллектуальным капиталом;
- формирование информационной базы для внедрения инноваций в деятельность организации;
- комплексное применение бенчмаркинга;
- рост эффективности управленческих решений;
- постоянное обучение сотрудников и развитие мотивации;
- совершенствование процессов проектирования, изготовления, закупок и маркетинга;
- выявление «слепых пятен».

## **Этапы реализации**

Менеджмент знаний включает в себя следующие составляющие:

- 1) добыча знаний;
- 2) организация информационного обмена между персоналом предприятия;
- 3) отбор значимых знаний в общем объеме информации;
- 4) сохранение и систематизация знаний, обеспечение их доступности;

- 5) эффективное применение знаний в управленческих процессах;
- 6) реализация знаний в готовых продуктах и услугах;
- 7) оценка и анализ степени использования знаний;
- 8) защита знаний.

Исследования показывают, что три главных составляющих менеджмента знаний - это генерирование и выявление знания, обмен знаниями, управление знаниями. Эти компоненты включают в себя большое разнообразие методов управления знаниями. Помимо универсальных научных методов можно выделить следующие методы, используемые современными компаниями:

- 1) Better Practice Transfer (лучшая передача практики) - данный метод применяется при описании процесса передачи информации. Главные задачи, решаемые этим методом, - это создание, организация, сбор, распространение знаний и обеспечение их доступности.
- 2) Boundary Examination (граничное обследование) - предполагает совершенствование формулировки проблем с целью повышения ясности задачи и выявления значимых и незначимых аспектов.
- 3) «Классический» мозговой штурм - подразумевает под собой генерацию и сбор наибольшего количества идей с помощью коллективных обсуждений.
- 4) Communities of Practice (сообщества практики) - это постоянный обмен знаниями и опытом между людьми, которые связаны общим делом и целью и стремятся повысить свои знания в данной сфере.
- 5) Negative (Reverse) Brainstorming (отрицательный или обратный мозговой штурм) - техника мозгового штурма, использующая обратные формулировки вопросов для получения более креативных и неординарных идей, чем при классическом мозговом штурме.
- 6) Open Space Technology (Открытая космическая технология) - это метод сбора сотрудников на совещаниях и планерках для поиска решения проблем, обсуждения вопросов стратегического планирования, а также для сплочения коллектива.
- 7) Peer Assist (равный помощник) - метод группового обучения, который предполагает подбор и анализ точек зрения по различным проблемам и вопросам с опорой на знания и опыт.

8) Stakeholders Management (Управление заинтересованными сторонами) - техника, направленная на работу с отношениями заинтересованными сторонами, которые могут преобразоваться в партнерские.

Можно сформулировать общую схему управления знаниями, которая может иметь место в любой медицинской организации. На первом этапе происходит сбор информации, неформализованных данных и их проверка. Далее происходит анализ данных, то есть простановка связей, формулировка целей, формализация. Затем следует решение, которое подразумевает непосредственную оценку полученных знаний и разработку плана их использования. Конечным этапом является само действие - использование знаний: изменение процессов, внедрение новых технологий и так далее. Данная схема имеет место в нашей организации и трансформируется под конкретные задачи и цели.

### **Необходимые ресурсы (финансы, люди)**

На пути формирования системы менеджмента знаний может возникнуть множество трудностей. Но самое главное - это побороть на первоначальном этапе нежелание сотрудников делиться своими знаниями. Ведь нельзя забывать, что далеко не каждый работник способен доступно сформулировать и донести необходимую информацию. Кроме того, возникают проблемы при извлечении, передаче и осмыслении знаний между персоналом. Для того, чтобы эффективно внедрять менеджмент знаний, прежде всего, необходимо создать доверительную атмосферу в коллективе, поощряющую обмен знаниями.

Наиболее решающее значение имеет наличие четко поставленной цели и использование производственных ресурсов. Именно грамотно сформулированная цель помогает эффективно развиваться организации по выбранной стратегии. Кроме того, это играет большую роль и при управлении персоналом, помогая достичь желаемого эффекта в области управления знаниями.

Главной задачей менеджеров здравоохранения является устранение данных проблем, мешающих эффективно внедрению менеджмента знаний.

Менеджмент знаний является не только модной управленческой тенденцией, но и мощным инструментом повышения прибыльности и конкурентоспособности практически любой современной компании (предприятия, организации).

### **Полученные результаты (качественные, количественные)**

Назвать систему менеджмента знаний эффективной можно в случае, когда выполняются следующие условия:

- наличие тесной связи с приоритетами бизнеса;

- присутствие в компании менеджера, готового брать на себя инициативу по систематизации и обмену знаниями;
- обязательная культура обучения и обмена знаниями;
- постоянное обучение;
- подход к знаниям как к главному ресурсу;
- наличие инфраструктуры, стимулирующей общение и взаимодействие.

### ***Пример менеджмента знаний, реализованный в организации.***

АО «Санаторий «Ерино» специализируется на лечении, восстановлении и реабилитации пациентов после травм опорно-двигательного аппарата. Весь врачебный персонал организации, имеет специализированное высшее медицинское образование. В основном специализация персонала – «Лечебное дело», 3 из 8 врачей (37,5%) имеют ученую степень.

Одним из важнейших средств повышения клинических знаний врачей, являются ежемесячные конференции, проводимые по актуальным вопросам медицины. В 2022 году прошли повышение квалификации 4 сотрудника, в том числе руководители – 1 человек, административный персонал, врачебный персонал и сестринский персонал – также по 1 человеку.

Результаты дополнительного профессионального образования персонала в 2023 г. показывают, что по сравнению с 2022 годом количество обучаемых выросло на 6 человек или в 1,5 раза.

Ранее была выявлена низкая доля персонала, проходящего повышение квалификации. Мы считаем, что данный факт связан с отсутствием планирования потребности в повышении квалификации.

Система организации повышения квалификации и прохождения стажировок сотрудников клиники санатория, предусматривает четкое перспективное планирование потребностей с периодом планирования 1 год. Важным этапом процесса планирования повышения квалификации, является выявление степени удовлетворенности потребителя в образовательной услуге.

В настоящее время врачебный персонал постоянно получает новые знания по своей специальности через сервис «электронное место врача».

Одним из важных средств обучения, получивших в последнее время общее признание в медицине и применяемых в клинике санатория, является - рабочая тетрадь.

Для повышения квалификации среднего медицинского персонала внедрена такая формы, как мастер-класс. Для стимулирования среднего медицинского персонала АО «Санаторий «Ерино» к повышению квалификации, и как следствие, на достижение более высоких профессиональных результатов, оптимальными методами мотивации является проведение мотивационного конкурса на звание лучшего сотрудника.

В организации проводятся конкурсы на звание «Лучшая медицинская сестра », «Лучший доктор».

Экономический эффект в результате внедрения данных мероприятий составил - 177,75 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составил всего 4 месяца. Эффективность мероприятий составила: 3,2 - показатель выше 1, следовательно, мероприятия являются эффективными. Эффект напрямую зависит от образования сотрудников и качества подготовки специалистов.

Таким образом, в современных рыночных условиях менеджмент знаний является одним из важнейших факторов успешного функционирования и конкурентоспособности любой компании. Менеджмент знаний - это главный инструмент в работе с интеллектуальным капиталом организации.