

# **Systemová podpora „učící se organizace“**

**Ing. Vladimír Rous**

Úsek informační a komunikační IKEM  
[vladimir.rous@ikem.cz](mailto:vladimir.rous@ikem.cz)

**Mgr. Adéla Jarolímková**

Vědecká lékařská knihovna IKEM  
[adela.jarolimkova@ikem.cz](mailto:adela.jarolimkova@ikem.cz)

INFORUM 2004: 10. konference o profesionálních informačních zdrojích  
Praha, 25. – 27. 5. 2004

## **Abstrakt**

Příspěvek ukazuje, jak je možno systémově přistoupit k zavádění a rozvoji procesů, které souhrnně vytvářejí v organizaci podmínky splňující kritéria „učící se organizace“.

První, spíše teoretická část, je věnována definicím a výkladu termínu učící se organizace. V druhé, praktické části, je konkrétně rozvedena situace v IKEM (Institut klinické a experimentální medicíny). Probíhající změny, které jsou vyvolány novými možnostmi v prudce se rozvíjející oblasti informačních a komunikačních technologií, aktivní politika v zpřístupňování elektronických zdrojů a odliv čtenářů ze studovny k obrazovkám (LCD displejům) vyžadují přehodnocení dlouhými léty prověřených procesů. Pouhá racionalizace původních klasických činností spjatých s knihovnou, již nestačí. Současná firma potřebuje pro udržení se na trhu a získávání konkurenčních výhod zavedení a stabilizaci zcela nových procesů. Při prosazování s tím souvisejících změn nabývá ve značné míře na významu spolupráce informačních pracovníků (zaměstnanci knihovny) a informatiků. Aktivní spolupráce těchto profesí se ukazuje být jako jedním z klíčových faktorů při rozvoji „učící se organizace“. Uchopení nové role knihoven a ind. center - podpora vzdělávání (e-learning, zajišťování zdrojů pro vzdělávání, multimediální studovna), podíl na vytváření intranetu/internetu, budování digitální knihovny znalostí jsou milníky takovéto spolupráce. Jako výhoda se v praxi ukazuje i to, že je jak zaměstnanci informatiky a komunikací, tak i knihovny jsou organizačně členy jednoho společného úseku, který je přímo podřízen řediteli.

Na závěr bude prezentována vize dalšího rozvoje podpory „učící se organizace“ v IKEM.

## **System support for „learning organization“**

The paper shows, how to approach implementation and development of processes, that together build an environment of „learning organization“.

First, more theoretic part, is oriented on definition and clarification of the term „learning organization“.

Second part describes the situation in IKEM (Institute for Clinical and Experimental Medicine). Current changes, that have been elicited by new possibilities in rapidly developing IT field, active policy in promoting electronic resources and the outflow of users from library to the LCD displays demand reassessment of all the processes. Mere rationalization of former library activities is not enough. The company nowadays need to implement and consolidate new processes to maintain the market and gain competitive advantages and there is a great

opportunity for cooperation of information specialists (librarians) and IT people, which can be one of the key factors in development of „learning organization“. Seizing new library and information center roles – support of education, intranet/internet development and digital libraries – are the milestones of such a cooperation.

## Úvod

Při hodnocení trendů 21. století guru světového managementu a filozof Peter Drucker ve své knize „Řízení v době velkých změn“ uvádí zdravotnictví a vzdělávání jako nejperspektivnější, a tím i nejsoutěživější obory nadcházejícího období. Pro zdravotnictví a zejména pro řízení nemocnic vyvstává urgentní požadavek úspěšného zvládnutí soutěže v jednom z nejperspektivnějších oborů 21. století. A úspěšné řízení v soutěžním prostředí je veskrze záležitostí disciplíny managementu a jeho vykonavatelů manažerů nemocnic. Pojem management a manažer nemocnice se týká nejen ředitele nemocnice a vrcholového vedení, ale každého, kdo úspěšnost nemocnice ovlivňuje. Každodenní chod nemocnice je závislý na kvalitě běžné a každodenní práce lékařů, sester či technického personálu. Pokud zaměstnanci skutečně pracují v prostředí „učící se organizace“, je vysoká pravděpodobnost dobré budoucnosti firmy.

Jednou ze základních podmínek pro budoucnost a rozvoj je kvalitní systémová informační podpora procesů v takovéto organizaci.

## Učící se organizace

Podle klasika Petera M. Sengeho musí kultura organizace splňovat následující kvalitativní charakteristiky, nebo, jak říká, zvládnout tyto disciplíny:

1 - Mistrovství v oboru. Členové organizace jsou mistry ve svém oboru. Nejen že jsou špičkoví v oboru, ale nutně i jejich přístup ke světu je mistrovský - jsou otevření vůči novinkám a zvědaví a současně i pokorní (vědí, že čím víc ví, tím víc otázek vyskakuje). Snažit se být mistrem je nikdy nekončící proces učení se a přemýšlení - ne titul, ale prostě způsob života a postoje ke světu.

2 - Mentální modely. Členové umí ve svých mentálních modelech světa a vlastní úloze, kterou v něm hrají, rozpoznávat své vlastní úzkoprsé předsudky a nefunkční zaběhané rutiny. Navíc, umí se jich zbavovat - tedy své mentální modely měnit.

3 - Sdílení vizí.

Organizace povstává ze souboru vizí lidí o účelu a smyslu svého sdružení, ty podstatné je přesahují. Tyto vize jsou často jen implicitní - jde o to je formulovat otevřeně, stále prověřovat, přeformulovávat a hlavně sdílet s ostatními. Organizace (a zejména učící se) nejsou možné bez sdílených vizí, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

4 - Týmové učení. Organizace neexistuje bez týmů odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. Ta však předpokládá určité vyladění kultury organizace, ve které lidé jednají jako tým a ne jako skupina jednotlivců

s rozbíhajícími se zájmy ("soubor jednotlivců s IQ nad 130 má kolektivní IQ 63"). Takové vyladění předpokládá důvěru, a otevřenost ke komunikaci (slyšet co druzí říkají) a ochotu sdílet. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.

#### 5 - Systémové myšlení.

Je nejdůležitější disciplínou ze všech. Chování organizace je výslednicí často řady ve skrytu působících faktorů. I ty je nutné chápat v celku jejich působení. Organizace však nekončí na svých hranicích, ale je částí širších řetězců vazeb a spoluvytváří jejich dynamiku. Vyplyvá z toho řada závažných závěrů - např. že za problémy které musíme řešit nemohou oni, ale i my sami. Zdrojem problémů jsme my sami, naše neschopnost vidět souvislosti. Bez systémového myšlení nemá zvládnutí ostatních disciplín valný vliv.

#### **Systémová podpora procesů**

V každé organizaci jsou položeny základy pro systémovou podporu alespoň některých procesů, které tvoří základní prvky "učící se organizace". Profesionální nakládání s informačními zdroji, znalostmi a znalostním kapitálem firmy je naprosto nezbytnou podmínkou pro další rozvoj. Organizace musí dbát na přidělování zdrojů na výstavbu, správu a údržbu systémů. Stejně tak musí být věnována péče tomu, aby fungovalo a bylo rozvíjeno spojení mezi jednotlivými prvky systémů a to jak uvnitř organizace, tak i s okolním světem. Údržba a rozvoj komunikačních technologií tak jde ruku v ruce s technologiemi informačními. Potřebné zdroje je nutno přidělovat nejenom finanční a do technologií, ale také je samozřejmě nutné personální zabezpečení nejenom pro provoz rutinních procesů, ale rovněž musí organizace dbát na včasnou obnovu celého systému podpory učení se.

#### **Knihovna – tradiční správce znalostí**

Pokud se podíváme na funkci, kterou historicky plní každá knihovna, můžeme o ní hovořit jako o správci znalostí. Organizace, která knihovnu provozuje, přiděluje finanční zdroje na pořizování informačních zdrojů (knih a časopisů) a současně jsou organizačně vyčleněni specialisté, kteří se starají o všechny potřebné činnosti, které se znalostmi a informacemi souvisejí. V terminologii procesního řízení je můžeme považovat za vlastníky a realizátory procesu s možným názvem "poskytování a správa znalostí".

S příchodem nových technologií začalo docházet postupně k obměně medií, na kterých jsou znalosti uchovávány (to platilo již před třiceti lety u mikrofiší). Informace a znalosti uložené na těchto nových mediích mohou být klientům poskytovány nejenom v tradiční formě na papírovém médiu, ale mohou být zobrazovány na monitorech nejrůznějších zařízení. Ve spojení s komunikačními technologiemi klienti knihoven již nemusí vůbec fyzicky navštěvovat knihovny, mohou být virtuálními zákazníky. Při použití speciálních (a nepřilíš finančně náročných) technologií se mohou čtenáři stát nejen skupiny lidí, kteří mají problémy se zrakem, ale například i analfabeti. Tyto posledně jmenované skupiny uživatelů musí mít k dispozici softwarové produkty, které dokáží převést text do verbální podoby a samozřejmě musí tyto produkty umět ovládat.

Nástup nových technologií přinesl nutnost spolupráce personálu knihoven s dalšími profesemi, především se specialisty z oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT). Při této spolupráci obě skupiny zjišťují, že do jisté míry jsou jejich profese v některých oblastech docela podobné. S trochou nadsázky lze konstatovat, že se podílejí na procesech získávání suroviny (dat, informací), že tuto surovinu zpracovávají (rešerše) a udržují, dbají na

jejich skladování (fond, zálohovací media), poskytují komunikaci a pomáhají při jejich využívání.

V organizačním členění IKEM, ve kterém Vědecká lékařská knihovna, odbory informačních systémů i komunikační spolu s grafickým studiem a tiskárnou jsou začleněny do jednoho úseku je tato paralela zřejmá. V praxi se ukazuje, jak postupně ke sblížení činností a také k využívání společných technologií.

V posledních letech dochází na základě statistického vyhodnocení ve Vědecké lékařské knihovně IKEM prokazatelně k úbytku uživatelů, kteří navštěvují studovnu. Tato skutečnost jistě neznamená, že je úbytek zájmu o vzdělávání a nové informace. Úměrně k tomu totiž dochází k nárůstu uživatelů elektronických zdrojů. Je to podpořeno také například rychlostí komunikací, které k těmto zdrojům vytvářejí přístup. Inovovaná lokální síť s přenosovou rychlostí 1 Gbit/s a rovněž přípojka na internet 10 Mbit/s je základem pro rychlou dobu odezvy při práci s informacemi. Nezanedbatelnou roli v tomto procesu přechodu k využívání elektronických zdrojů hraje také fakt, že nastává éra LCD monitorů. Ty totiž neunavují zrak jako staré CRT monitory (vlastně katodové trubice namířené na obličej člověka). Jistě svou roli hraje také fakt, že nastupující mladá generace již vytváří informační společnost a nemá technologické či psychologické zábrany při používání moderních prostředků informačních technologií.

### **Mění se role knihovny**

Využívání nových ICT technologií umožňuje tedy posunout systémovou podporu učící se organizace do další polohy. Role knihovny může být postupně směřována k podpoře nových procesů. Zřízení a provozování multimediální studovny může být tím správným krokem, který nabízí v organizaci další službu. Takováto studovna může sloužit nejenom k individuálnímu sledování například videozáznamů, ale lze ji použít k výuce používání elektronických zdrojů.

### **Služba vyhledávání vzdělávacích zdrojů**

Jedna z rolí knihoven spočívala ve vyhledávání vzdělávacích zdrojů. S nástupem systémů řízení kvality (QMS) je povinností organizace systematicky dbát na vzdělávání. Navíc přichází fenomén e-learningu. Kurzy e-learningu mohou být nakupovány od výrobců, ale stejně tak mohou být vytvářeny přímo v organizaci s pomocí specialistů z oddělení informačních systémů. Na základě těchto skutečností vznikla idea využít zaběhaných mechanismů v knihovně, tedy vyhledávání, hodnocení a zprostředkování vzdělávacích medií (ale spíše zdrojů) přenést do nově zřízeného Oddělení vzdělávacích zdrojů. Celý mechanismus funguje takto: Personální úsek vydefiniuje příslušný požadavek a pracovník knihovny s určitou znalostí trhu dá doporučení, který vzdělávací zdroj použít. Může to být doporučení k absolvování kursu u externí školicí firmy, nebo pro absolvování e-learningového kursu třeba právě v multimediální studovně. Při znalosti cen na trhu také může po dohodě být některý kurs zakoupen v podobě e-learningu nebo je možné ho naprogramovat v organizaci.

### **Závěr**

Úspěšné nemocnice musí citlivě reagovat na změny ve vnějším prostředí nemocnice, v němž trvale roste náročnost klienta, který se z pasivního masového pacienta postupně mění na náročného individuálního zákazníka. Tato proměna nutí měnit řízení nemocniční procesy z funkcionálního na procesní přístup. Procesní řízení však klade vyšší nároky na odpovědnost

lidí vykonávat dílčí činnosti v synergii všech procesů, což znamená individualizaci a kultivaci zaměstnanců nemocnice.

Profesionální péče o znalosti a intelektuální majetek je základ, na kterém excelentní organizace buduje svou úspěšnost. Systémová podpora směřující k „učící se organizaci“ této proměně úspěšně napomáhá.

#### Použitá literatura

1. KOSTROŇ, Lubomír. Universita jako učící se a jako informace produkující organizace [online]. Brno : Masarykova univerzita, 2000. [cit. 2004-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/dok/index.pl?fakulta=1499;dok=1499:asvd:10247>>.
2. SENGE, Peter. The fifth discipline : the art and practise of the learning organization. New York : Doubleday, 1990. 454 s.
3. KOPČAJ, Andrej. Rozvoj managementu nemocnic : interní školící materiál. Ostrava : Silma, 2003.