

Управление на знанието във фармацевтичните организации: теория и практика

Knowledge Management in Pharmaceutical Organizations: Theory and Practice

Жана Рангелова, Николай Михайлов

*Катедра по икономика и управление на здравеопазването, Факултет по обществено здравеопазване,
Медицински университет – Варна*

Zhana Rangelova, Nikolay Mihaylov

*Department of Health Economics and Management, Faculty of Public Health,
Medical University – Varna*

Резюме: Въведение: *Развитието на компютърните технологии и нарастващата роля на интелектуалния капитал принуждават мениджърите да преосмислят използването на знанията в съвременния бизнес. Управлението на знанията се прилага осъзнато отскоро и мениджърите търсят модели, които да ги ориентират. Целта на статията е да анализира практиката на управление на знанието във фармацевтични организации в България и да запознае читателите с най-добрите съвременни теоретични модели за разработване на стратегии за управление на знанието, подходящи за използване във фирми от фармацевтичния сектор.*

Материал и методи: *В статията е използвана научна литература по управление на знанието, като акцентът е поставен предимно върху теоретичните модели за разработване на стратегии за управление на знанията, които биха могли да се приложат в организациите от фармацевтичната сфера. Направен е контент-анализ на курсовите работи по „Лидерство и управление на знанието във фармацевтичните организации“ на студентите от магистърската програма по „Фармацевтичен мениджмънт и грижи“ в Медицински университет – Варна.*

Резултати и обсъждане: *Разгледани са теоретичните модели „стратегия на кодификацията на знанието“, която акцентира на кодифициране, запазване и повторно използване на знанията чрез създаване на база данни в организациите, и „стратегия на персонализация на знанието“, която акцентира на диалога между хората, на предаването на знания по време на мозъчни атаки и дискусии за рефлексия между сътрудниците.*

Конкуренцията на фармацевтичния пазар е много голяма и за да подобрят пазарната си отличителност, фармацевтичните фирми трябва да подобрят своята стратегия за управление на знанията. Мениджърите на повечето аптеки напълно разбират необходимостта от увеличаване на интелектуалния капитал на фирмата чрез увеличаването и обмяна на знания. Те използват широко предаването на знанията в непосредствен контакт, „лице в лице“ между персонала на фирмата. В същото време търсят активно различни форми, за да популяризират знанието за техните продукти сред клиентите и обществото. Запознавайки се със стратегията за кодификация и за персонализация на знанието, повечето студенти от магистърската програма по „Фармацевтичен мениджмънт и грижи“, работещи в аптеки, считат, че стратегията за кодификация на знанията би била много ефективна за тяхната сфера. Чрез създаване на база данни с организационното знание всеки служител ще има достъп до знанията и опита на целия колектив, натрупани в процеса на работата в аптеката, което по-бързо ще развива професионализма на всеки служител. Това е особено важно за по-младите и неопитни служители, които ще навлизат с по-бързи темпове в работата и така по-бързо ще могат да разгърнат своя потенциал. Освен това, базата с данни от знанията и опита на персонала ще помогне за по-малка загуба за аптеките при напускането на служители, които, заминавайки си, отнасят със себе си ценен практически опит и знания. Що се отнася до големите фармацевтични фирми, занимаващи се научно-изследователска и развойна дейност, те определено предпочитат стратегията за персонализация на знанията.

Изводи: *На базата на усвоените знания в обучението си по дисциплината „Лидерство и управление на знанието във фармацевтичния сектор“, на проучената самостоятелно научна литература по темата и практическия си опит от работата в сферата на фармацията студентите предлагат своите виждания за изработване на стратегия за управление на знанието във фармацевтичните фирми.*

Ключови думи: *знание, управление на знанието, стратегия за кодификация на знанието, стратегия за персонализация на знанието, фармацевтични организации*

Abstract: Introduction: *The development of information technologies and the growing significance of intellectual capital compel managers to rethink the use of knowledge in business today. Knowledge management has been introduced into managers' work and so has begun a search for models to guide that work. The purpose of this article is to analyze the practice of knowledge management in pharmaceutical organizations in Bulgaria and to familiarize the audience with the most significant theoretical models for creating knowledge management strategies for companies in the pharmaceutical business.*

Materials and Methods: *The article draws on scholarly literature on knowledge management with an emphasis on theoretical models of knowledge management strategy formation suitable pharmaceutical organizations. A content analysis was conducted with class papers written by students in the Knowledge Management for Pharmaceutical Organizations class from the master's program in Pharmaceutical Management and Care at Medical University Varna.*

Results and Discussion: *Two theoretical models are examined – the Knowledge Codification strategy, stressing codification, preservation and reuse of knowledge by means of organizational data bases, and the Knowledge Personalization strategy, focused on interpersonal dialogue, knowledge transfer via brainstorming and group reflection among co-workers.*

The competition on the pharmaceutical market is intense and the companies need to improve their knowledge management strategy in order to stay competitive. The managers of pharmacies from our sample fully understand the necessity of increasing the intellectual capital of their firms by the accumulation and transfer of knowledge. They widely practice the transfer of knowledge through direct face-to-face contact among the company workers. Simultaneously, they actively seek forms of disseminating product knowledge among clients and wider audiences. After engaging with the codification and personalization strategies for knowledge management the majority of the master's program participants who work in pharmacies think that the codification strategy would be very effective in their practice. The creation of a data base with organizational knowledge all employees would have access to the knowledge, know-how and experience of the whole collective, which will accelerate the professionalization of each employee. Such a process is especially important for new and inexperienced workers as it will allow them to reduce their time-to-competence and become fully productive. In addition, the employee knowledge data base would mitigate the loss of knowledge for pharmacies when employees with precious practical experience leave the company. In comparison, big pharmaceutical companies (as represented by the students) involved in research and development work find more promising the knowledge personalization strategy.

Conclusions: *Master's students from the Knowledge Management for Pharmaceutical Organizations class propose their visions for knowledge management strategies in the pharmaceutical business as they combine new knowledge obtained in class, their study of scholarly sources and their practical work experience.*

Keywords: *knowledge, knowledge management, knowledge codification strategy, knowledge personalization strategy, pharmaceutical organizations*

Въведение

Развитието на компютърните технологии и нарастващата роля на интелектуалния капитал принуждават мениджърите да преосмислят използването на знанията в съвременния бизнес. Управлението на знанията се прилага осъзнато отскоро и мениджърите търсят модели, които да ги ориентират. Такива модели предлагат авторите на Harvard Business Review – Мортен Хансен, Нитин Нориа и Томас Търни, известни учени в областта на управлението, изследвали методите за управление на знанието в много компании от различни отрасли.

Тъй като знанията са основен актив на консултантските фирми, те са едни от първите, които са проявили интерес към управлението на знанията и са направили сериозни капиталовложения в тази област. Хансен, Нориа и Търни обаче откриват, че консултантските фирми из-

ползват две много различни стратегии. В някои фирми стратегията е съсредоточена върху компютъра. Знанията се кодифицират и съхраняват в бази данни, от които лесно може да се възползва всеки сътрудник на фирмата. Тази стратегия изследователите наричат *стратегия на кодификацията*. В други компании знанията са свързани с човека, който ги е създал, и се предават предимно при непосредствен контакт. Главното предназначение на компютъра в такива компании не е да съхранява знанията, а да помага на хората да си общуват. Тази стратегия Хансен, Нориа и Търни наричат *стратегия на персонализацията*. Според тях изборът на стратегия зависи от това как фирмата обслужва клиентите си, кой работи в нея и какви са икономическите условия. Ако се разберат тези две стратегии, могат по-уверено да се вземат решения за управление на знанията и за инвестициите в тях.

Цел

Целта на статията е да анализира практиката на управление на знанието във фармацевтичните организации и да запознае студентите с най-добрите съвременни теоретични модели за разработване на стратегии за управление на знанието, подходящи за използване в конкретните фирми от фармацевтичния сектор.

Материал и методи

В статията е използвана научна литература (основно статии и монографии) по темата за управление на знанието, като акцентът е поставен предимно върху теоретичните модели за разработване на стратегии за управление на знанията, които биха могли да се приложат в организациите от фармацевтичната сфера. Направен е контент-анализ на курсовите работи по „Лидерство и управление на знанието във фармацевтичните организации“ на студентите от магистърската програма по „Фармацевтичен мениджмънт и грижи“ в Медицински университет – Варна.

Резултати и обсъждане

Кодификация на знанието – същност

Някои консултантски компании като *Andersen Consulting* и *Ernst Young* са избрали и разработили детайлно метода „кодификация, запазване и повторно използване на знанията“. При този метод всеки сътрудник описва ценните знания във връзка с изпълнените от него задачи, като премахва личните данни за себе си и клиента. Такива са например въпроси за интервю, работни графици, изходни данни и анализ на сегментите на пазара и пр., които се вкарват в електронната база данни, за да могат служителите на фирмата да ги ползват при необходимост. Такъв подход позволява множество хора да търсят и намират кодифицирани знания, без да се налага да търсят специалиста, който ги е създал. Този подход дава възможност за многократно използване на знанията, което подпомага развитието на бизнеса.

Пример: Рендъл Лав, работещ в офиса на *Ernst&Young* в Ел Ей, готвел оферта за голяма промишлена фирма, нуждаеща се от помощ за въвеждане на ERP-система (софтуер за уп-

равление на цялата дейност на фирмата). Лав бил разработвал подобни проекти, но за други отрасли. Други екипи на фирмата обаче имали опит с този отрасъл и той потърсил сведения в корпоративната база данни. Той намерил няколко презентации, които съдържали приложени по-рано решения с необходимите аргументи, а също и ценни предложения, които помогнали да определи колко средства ще икономиса клиентът, ако започне да прилага тази система. Повторното използване на тези материали от Рендъл Лав помага на *Ernst&Young* да спечелят поръчката. Фирмата завършва проекта за 2 месеца вместо за 4 – 6, благодарение на откритите в базата данни технически спецификации, обучителни материали и документи за промените в мениджмънта. Кодификацията на знанията икономисала на екипа и клиента цяла година работа.

Мениджърите на *Ernst&Young* са вложили много средства в системата за кодификация на знанията. 250 души, работещи в Центъра за бизнес знания, управляват електронната база данни и помагат на консултантите да намират информацията. Специалистите пишат отчети и анализи, които могат да се използват от много екипи. Във всяко от 40-те подразделения на фирмата, работещи в различни направления на консултантските услуги, има сътрудник, който помага да се кодифицират и съхраняват документите. Всички местни бази данни са обединени в мрежа.

Персонализация на знанието – същност

Други компании като *Bain*, *Boston Consulting Group* и *McKinsey*, занимаващи се със стратегически консултинг, използват метода на персонализация на знанието. Главното им внимание е насочено към диалога между хората, а не върху внасяне на информацията в база данни. Некодифицираните знания се предават по време на мозъчни атаки и разговори между сътрудниците. Ценните мисли се раждат у консултантите в хода на съвместното обсъждане на проблемите, поставени от клиентите.

Пример: Марсия Бланко, партньор на Лондонския офис на *Bain*, трябвало да реши сложна стратегическа задача за голяма британска финансова организация. Клиент искал *Bain* да му помогнат да разшири бизнеса си, като му

предложат нови продукти и услуги. Тази задача изисквала познаване на географията на разпространение и на съществуващата линия на продуктите, както и широко разбиране на отрасъла и голям дял творческо мислене. Бланко започва да търси специалисти от фирмата, чийто опит може да помогне в случая. Намира 9 колеги и още няколко мениджъри, които вече са разработвали стратегии за развитие на фирми от финансовия сектор. Среща се с тези от тях, които работят в Европа, провежда видеоконференция с колеги от Сингапур и Сидни и пътува до Бостън за среща със специалисти по финансови услуги. Някои от тях стават постоянни консултанти на проекта, а един от азиатските мениджъри е назначен на работа в екипа. За да работи стратегията за персонализация на знанията, фирми като Bain влагат много средства в създаването на контакти между хората. Обменът на знания се извършва не само при

срещи „лице в лице“, но и по телефона, чрез електронната поща, видеоконференции и др.

Пример: McKinsey подпомага ръста на връзките чрез няколко метода: премества хората от офис в офис; създава справочник на специалистите; назначава в помощ на екипа на проекта „директор–консултант“ и др. Във фирми като McKinsey също има разработени програми за електронни документи, но целта им не е да осигурят на ползвателите обектите на знанието. Консултантите преглеждат документите, за да се ориентират в нещата и да си изяснят кой е работил по дадена тема. След това те се обръщат към тези хора директно.

Изследванията на Хансен, Нориа и Търни разкриват, че успешните консултантски фирми ползват и кодификацията, и персонализацията, но водеща е едната стратегия, а другата е само спомагателна. Те не се опитват да използват двата подхода в еднаква степен.

Таблица 1. Различия между стратегиите за кодификация и персонализация

Елементи на средата	Стратегия на кодификацията	Стратегия на персонализацията
1. Конкурентна стратегия	Позволява бързо да се привеждат в действие висококачествени и надеждни информационни системи с помощта на повторното използване на кодифицирани знания.	Позволява, като се използва индивидуалният опит, да се дават творчески, аналитични точни съвети по стратегически проблеми.
2. Икономически модел	Икономика на повторното използване: еднократни инвестиции в знания; многократното им повторно използване. Използване на големи екипи с привличане на много редови сътрудници. Акцент върху получаване на висок общ доход.	Икономика на специалистите: високо заплащане на специализирани решения на уникални проблеми. Създават се малочислени екипи. Акцент върху запазване на висок размер на печалбата
3. Стратегия за управление на знанията	Хора – документи: създаване на система от електронни документи, която кодифицира, съхранява, разпространява и позволява повторно да се използват знанията.	От човека – към човека: организация на взаимодействието между колегите с цел предаване на знания от един на друг.
4. Информационни технологии	Значителни инвестиции в информационните технологии; задача – да се осигури достъп до кодифицирани знания.	Умерени инвестиции в информационните технологии; задача – да се осигури обменът на знания между сътрудниците.
5. Човешки ресурси	Випускници на колежи, които са длъжни повторно да използват знанията и да внедряват решения. Групови тренинги и дистанционно обучение посредством компютъра. Поощрява се използването на базите данни и тяхното попълване.	Притежатели на степен МВА, на които им харесва да решават проблеми и които са способни да се адаптират към ситуации на неопределеност. Подготовка чрез индивидуално наставничество. Поощрява се прекият обмен на знания с другите сътрудници.
6. Примери	Andersen Consulting Ernst & Young	McKinsey & Company Bain & Company

Стратегията за управление на знанията трябва да отразява конкурентната стратегия на фирмата, която описва с какви методи се създава ценност за клиента и как това се съотнася с икономическия модел на фирмата.

Създаване на ценности

В компаниите с „кодификация на знанието“ повторното използване на знанията е особено важно, тъй като тук се изпълняват еднотипни задачи и се предлагат определени услуги. За клиента е изгодно, че могат да му създадат надеждна, висококачествена информационна система по-бързо и по-евтино от други фирми, при това изпробвана вече при други клиенти. Това че се използват повторно планове, програми и решения, отработени при други клиенти, не значи, че целият процес протича автоматично. Той прилича на конструктора „Лего“: консултантите използват едни и същи елементи, създавайки всеки път от тях нещо ново.

Фирмите с „персонализация на знанието“ предлагат на клиента съвсем различен продукт – поемат задачи, чието решение не е известно предварително. Предстои им да разработят специализирано решение на уникален проблем. Поради това те вземат за своите услуги високо заплащане.

Получаване на печалба

Фирмите, придържащи се към *стратегията на кодификация*, разчитат на „икономиката на повторното използване“. Щом са създали знания /програмен код или ръководство за ползвателя/ и са получили пари за тях, те могат да ги продават отново и отново на много ниска цена. Тъй като знанията се съхраняват в електронните бази данни, те могат да бъдат използвани едновременно от много и различни консултанти. В големите проекти могат да работят повече от 30 консултанти (например при Andersen Consulting). Повторното използване на знанията чрез кодификацията икономисва много работно време, значително съкращава разходите за комуникация и позволява на компаниите да реализират повече проекти. В резултат на стратегията на повторното използване на знанията печалбата на фирми като Andersen Consulting и Ernst&Young много бързо нараства.

Пример: доходите от консултантски услуги на компанията Ernst&Young са се увеличили от 1.5 милиарда долара през 1995 година до 2.7 милиарда долара през 1997 година.

Стратегията за персонализация на знанията разчита на „икономиката на специалистите“. Фирмите, специализирани в стратегическо консултиране, предоставят на клиентите си решения, основани на дълбоки и уникални знания. Това отнема много време, става по-бавно и изисква значителни разходи. Такива фирми не могат да наемат наведнъж много нови консултанти, защото всеки нов служител в тях трябва да бъде обучаван индивидуално и продължително. Поради това тези фирми не могат да се разрастват с високи темпове без вреда за качеството, което предполага индивидуален подход към клиента. Благодарение обаче на високоспециализираните решения на проблемите на клиентите консултантските фирми, занимаващи се със стратегически консултинг, могат да получават по-високо заплащане, отколкото фирмите, предлагащи стандартизиранни услуги.

Пример: През 1997 г. един работен ден на консултант от McKinsey е струвал средно 2000 долара, докато в Andersen Consulting той е бил малко повече от 600 долара.

„Икономиката на повторното използване“ разчита на по-големия обем на продажбите, а „икономиката на специалистите“ разчита на по-високия интелектуален капитал.

Управление на човешките ресурси

В различните типове компании подготвят и стимулират по различен начин и служителите. *Ernst&Young* и *Andersen Consulting* вземат студенти от горните курсове от водещи ВУЗ и ги учат да разработват и въвеждат в действие информационни системи. Новите служители в Andersen се обучават във фирмения Център за професионално образование. Ползвайки електронна библиотека, служителите изучават сценарии, разработени за подобряване на бизнес процесите. Те са изпълнители, а не изобретатели – фирмата използва собствени разработки, но те са кумулирани знания, т.е. общо дело на множество сътрудници.

McKinsey и *Bain* канят най-добрите випускници на МБА, защото на тях са им необходими

изобретатели, които биха използвали своите аналитични и творчески способности за решаване на сложни бизнес задачи. Те ценят и търсят също така хора, които биха могли ефективно да споделят знанията на принципа „от човек – към човек“. За да са сигурни, че кандидатът притежава тези способности, те подхождат към въпроса за наемането на новите служители много внимателно. Старшите консултанти правят от 6 до 8 събеседвания с кандидатите, преди да им предложат работа. В Bain наемат 1 от 60 кандидати. Попаднали в компанията, новите служители се обучават и работят под ръководството на опитните специалисти, които стават техни наставници.

Изборът на правилната стратегия за управление на знанията зависи от следните фактори:

Какви стоки или услуги предлага фирмата: стандартни или специализирани? Ако те са стандартни, не се различават много едни от други дори и да става въпрос за компютри. Тук подхожда стратегията „кодифициране на знанията“. Ако те са специализирани и уникални за даден клиент, то тогава подхожда стратегията „персонализация на знанията“.

Дали фирмата продава отдавна съществуващ на пазара или иновационен продукт? Ако продуктът отдавна е на пазара, подходяща е стратегията „кодифициране на знанията“. Ако е иновационен, подходяща е стратегията „персонализация на знанията“.

На какви знания се опират сътрудниците на фирмата при решаване на проблемите: на съществуващи вече знания или на неизвестни, които те трябва да създават? Ако те работят с известни вече знания, подхожда стратегията „кодификация на знанията“. Ако те трябва да създават нови знания, тогава подхожда стратегията „персонализация на знанията“.

Стимули в подкрепа на двете стратегии

При стратегията за кодификация на знанията служителите са стимулирани да записват своите знания и да ги въвеждат в електронната база данни. В системите за оценяване на човешките ресурси в тези фирми е включен критерий „принос в интелектуалните активи на фирмата и използването им“.

При стратегията за персонализация на знанията служителите са стимулирани да споделят знанията си с нуждаещите се колеги. В системите за оценяване на човешките ресурси в тези фирми е включен критерий „помощ, оказана на колеги“. В Bain размерът на възнагражденията на сътрудниците, оказвали често качествена помощ на колегите си, може да достигне до 1/4 от годишната им заплата.

Анализ на практиката за управление на знанията във фармацевтичните фирми

Мениджърите на повечето аптеки напълно разбират напълно необходимостта от увеличаването на интелектуалния капитал на фирмата чрез увеличаването и обмена на знания. Те използват активно предаването на знанията в непосредствен контакт, „лице в лице“ между персонала на фирмата. В същото време търсят активно различни форми, за да популяризират знанието за техните продукти сред клиентите и обществото. Запознавайки се със стратегиите за кодификация и за персонализация на знанието, студентите от магистърската програма по „Фармацевтичен мениджмънт“, работещи в по-големите фирми с верига аптеки, считат, че стратегията за кодификация на знанията би била много ефективна за тази сфера, защото чрез споделяне на своя опит и извършените задачи всеки сътрудник би могъл да бъде много по-полезен на останалите служители и особено на своя лидер при вземане на решения за по-качествено развитие на организацията. Всеки има силни страни и знания в определена област, затова трябва да се намери начин да ги допълни. Чрез създаване на подобна база данни всеки служител ще има достъп до знанията и опита на целия колектив, натрупани в процеса на работата в аптеката, което по-бързо ще развива професионализма на всеки служител. Това е особено важно за по-младите и по-неопитни служители, които ще навлизат с по-бързи темпове в работата и така по-бързо ще могат да разгърнат своя потенциал. Освен това, базата с данни от знанията и опита на персонала ще спомогне за по-малка загуба за аптеките при напускането на персонал. Що се отнася до големите фармацевтични фирми, занимаващи се научно-изследователска и развойна дейност, те определено предпочитат стратегията за персонализация на знанията.

Примери от практиката на управление на знанието в организации от фармацевтичния сектор

Пример от организация 1: Фирмата има верига аптеки и притежава електронна аптека. В електронната аптека (здравен портал) освен продукти, които клиентът може да закупи, може да се намери актуална и интересна информация, статии за подобряване на здравословния начин на живот, рецепти, форум с медицински специалисти, които отговарят на всички въпроси на потребителите. Могат да се намерят както любопитни лайфстайл новини, така и научни публикации. Електронният портал на аптеката се нарежда на челните места в класациите за най-четен и посещаван здравен сайт.

Фирмата е избрала стратегия за печелене на клиенти, която включва като важен приоритет знание, чрез което се стреми да осигури информиран избор на всеки свой читател/клиент, заради което е високо ценена и от много здравни специалисти, които дават консултации във форума и отговарят на запитвания. В аптеките на фирмата разбират напълно, че знанието е ресурс, такъв какъвто са материалните, енергийните и финансовите ресурси на предприятието. Използването на ресурса знание и неговото оптимизиране е не по-малко важно от това на всеки един от останалите ресурси, защото: знанието осигурява конкурентно предимство; тенденцията е все по-голям дял от стойността на продуктите да се създава от знание, а не от физически ресурси; знанието е високоликвиден ресурс, който лесно може да бъде трансфериран в продукт и продаван.

Управлението на знанието е мениджърска функция, съвкупност от управленски практики за разпознаване, систематизиране, съхранение на знанието и опита на успешните служители на всички равнища в компанията, както и предоставянето, трансферирането на тези знания и опит до всички останали с цел да се подобри изпълнението на работата и да се постигне организационна ефективност.

В аптеките се използва стратегически подход в управление на знанието, който е ориентиран към технологиите и по-специално към *стратегията за кодификация на знанието*. Този подход набляга на способността да се създаде, съхрани и използва документирано познание,

като акцентът се поставя върху използването на информационните технологии. Стратегията изисква определянето на набор от правила за това какво се прави във всички възможни обстоятелства. Всичко това улеснява изключително много споделянето на знанията във фирмата.

Пример от организация 2: Като вече успешна и устойчива в развитието си, фирмата притежава знания в следните области: знания за потребителите – техните нужди (заболявания) и предпочитания, мотивация, покупателна способност, лоялност и др.; знания за продукта (услугата), който аптеката предлага – кои са клиентите, каква услуга на потребителя предлага, кои негови здравни потребности задоволява; знания за нормативната уредба и изискванията на НЗОК за работа с аптеки; знания за конкурентите – тяхната продуктова и пазарна стратегия и механизъм на успех; знания за служителите – какво знае персоналят на фирмата, какво го мотивира, от какви обучения има нужда, за да работи по-добре, какви форми на обучение са най-предпочитани и ползотворни, има ли добра обратна връзка с ръководството и между колегите; знания за финансите – какви са паричните ресурси на фирмата, какви са бъдещите инвестиционни планове.

Управлението на знанията е съвкупност от управленски дейности, които целят подпомагане бизнес процесите и фирмената стратегия чрез съхраняване на индивидуалните и организационните знания, тяхното предоставяне и ползване с цел увеличаване ползите от наличните (активи) знания и постигане на по-висока конкурентоспособност. Управлението на знанията помага те да достигнат навреме там, където са необходими, с цел взимане на най-правилните решения. Управлението на знанията във фирмата се основава предимно на създаване и поддържане на среда, която технологично обезпечава и организационно поощрява служителите към придобиване, съхраняване и ефективно използване на знанията в работния процес. Основният процес, на който се набляга, е диагностицирането на знанията, които служителите притежават, за да се открие разликата между необходимите и наличните знания, нужни за работата, и да се установят потребностите от обучение. В организацията се извършва дей-

ност, насочена към здравето на клиентите и услугите за подобряването му. Там ролята на всеки фармацевт е изключително важна и служителите са трудно заменими. Често клиентите са готови да заплатят и по-висока цена заради някаква специфична услуга или консултацията, която получават. Това намира пряко отражение в процеса на генериране на стойност. По подобен начин стои въпросът и с имиджа на фирмата. Ако пациентите/клиентите възприемат аптеката позитивно и тя представлява някаква ценност в техните очи, готовността да заплатят по-висока цена за съответните продукти или услуги е многократно по-голяма. Служителите създават стойност за организацията, като прилагат своите умения, извяват познанията си и инициират реализацията на нови идеи.

Във фирмата тепърва започва да се работи по изграждането на цялостна *система за управление на знанията, основно от гледна точка на извличане на знанията, тяхното разпространение, споделяне, съхраняването им и тяхното кодифициране* за бъдещо повторно използване. Първа задача на организацията е, че тя трябва да разбере какви са наличните знания и къде се намират. Според действащата система за управление на знанията във фирмата като основен източник на знания се възприемат собственикът на веригата и управителите на отделните аптеки като ръководители на екипите. Наученото от предишен опит и успешното решаване на проблеми в миналото са ценни източници на знания, които са достъпни за служителите и подпомагат работата им и техните резултати. За да се помогне на служителите да намират експертиза и знания, те се систематизират в различни регистри. В първия работен ден на всеки отчетен период към НЗОК (на всеки 15 дни) управителят на фирмата изпраща имейл до управителя на всяка аптека за новости относно работата с НЗОК и новия позитивен списък на касата. Управителят на всяка аптека се запознава с тях, систематизира ги, подрежда и ги разяснява на екипа си. Тази информация се изпраща до компютрите на всяко работно място и се актуализира в аптекния софтуер. Така фармацевтът може да прави всички необходими справки и да търси информация. За често повтарящите се операции има утвърдени от управителя стандартни оперативни процедури,

които периодично се допълват и опресняват. Новата стратегия за управление на знанията ще спомогне за съхраняването и споделянето на опита и знанията на всеки отделен член на екипа с останалите. Важна част от управлението на знанията е свързана не само с това как да се създаде и поддържа такава база от знанията на служителите, но и с това как хората да се насърчават и мотивират, за да превърнат своите неявни знания в явни. Извличането на тези знания е особено важно, тъй като намалява зависимостта на фирмата от отделния служител, а знанията му ще могат да се използват и след неговото напускане. Във фирмата всеки фармацевт, освен с работата си на каса с клиенти, е отговорен за определена организационна дейност, която върши само той (води регистър на наркотични рецепти, подготвяне на документи за счетоводство, отчитане на рецепти пред НЗОК и т.н). Случва се да възникнат проблеми, когато даден фармацевт напусне, защото той отнася със себе си и своите несподелени и неформализирани знания. Стратегията за кодификация на знанията ще реши този проблем.

Пример от организация 3: Потокът на знанието върви от по-старите и опитни служители към по-младите и от всеки към всеки, но не е изключено и нарушаване на този принцип. Разбира се, служителите постъпват на работа със знания, придобити през периода на своето висше образование, но често, поради спецификата на дейността, общите знания не са достатъчни. Точно поради тази причина аптеката се възползва и предоставя стажове на студенти съвместно с Медицински университет – Варна. По този начин студентите трупат практически знания както в специфичната дейност на аптеката, така и в общофармацевтичната. Добре справящите се студенти, при тяхно желание, имат шанс да получат предложение за работа след завършването си. Така аптеката се сдобива със своите нови служители, като по този начин се избягва стресът и трудното навлизане в работната среда на новопостъпилия.

За да се справят с нуждите на пазара и клиентите, служителите в аптеката винаги трябва да са в крак с новостите във фармацевтичния сектор. Знание за това постигат, като редовно посещават организирани мероприятия и различни семинари на „Българския фармацевтичен

съюз“, различни презентации и представяния на нови продукти на различни фармацевтични фирми, организирани от тях лекции с гост лектори (лекари и фармацевти), които представят съществуващия здравен проблем и как новият продукт ще помогне за справянето с него. Тъй като е почти невъзможно целият персонал да присъства на тези обучения, затова служителите, които присъстват, запознават останалите с новостите в сектора. Използването на *стратегията за кодификация на знанията* би спестило много време за препредаване на знанията и най-важното – би съхранило ценната информация от обученията в база данни.

Информация се получава и от различни фармацевтични интернет издания и списания. С напредването на технологиите *знанието се измества предимно в дигиталния сектор*, като това представлява трудност за по-възрастните служители, които имат желание за нови знания, но трудно стигат до тях. Тук идва ролята на сътрудничеството между младите и по-възрастните служители във фирмата, за да може тя да е конкурентна на пазара и да предоставя качествени услуги. Друг проблем на навлизането на знанието в дигиталните среди е трудният контрол над него или по-точно казано, негова истинност, като това често се явява проблем в сектора. Човек с фармацевтично образование умее да различава достоверната информация, но обикновеният човек, който е решил да добие някакво общо знание, често остава подведен и когато той влезе в ролята на пациент, често се стига до конфликт с фармацевта. Това от своя страна води до загуба на клиенти и съответно загуба за фирмата. Запознаването и даването на достъп на обикновения човек до достоверни електронни източници на информация относно здраве и лекарствени продукти биха завишили доверието във фармацевтичния сектор, внасяйки спокойствие в пациентите (клиентите), а оттам и повишаване на потреблението на фармацевтични продукти, и по-специално на тези, предвидени за превенция на заболявания и общо подобряване на състоянието на пациента. В бъдеще новостите в управлението на знанието, неговото разбиране и предаване по стълбицата в дадена фирмата ще играят ключова роля в нейното управление и развитие.

Пример от организация 4: От основно значе-

ние за аптеките е компетентността на фармацевтите, техните професионални знания. Голямо значение има и въвеждането на нов служител в работата по такъв начин, че той да усвои новите знания и да ги възпроизведе правилно в хода на работата. Във фирмата основно условие е компетентността на служителя, с която той трябва да печели вниманието и доверието на пациента, за да може той отново да се върне и да потърси помощта му. Потокът на знания протича от по-старите към новопостъпилите служители. Той се изразява чрез предаване на информацията от старите служители към новите и от всички служители към всички пациенти на аптеката. За да бъдат в крак с новостите, служителите постоянно следят нововъведенията във фармацевтичния пазар. Фирмата работи и със студенти по фармация. Те биват обучавани и въвеждани в работата, което им дава възможност за една по-добра бъдеща реализация във фармацевтичната сфера, тъй като при набирането и подбора на персонал всеки един работодател изисква новопостъпилите служители да има някакъв опит в сектора. С програмата за стажанти фирмата подsigурява необходимия персонал и натрупването на опит от всеки един стажант. Недостатъкът тук е, че студентите по фармация проявяват леко недоволство към работата в аптека поради редица причини като работата с много хора, работното време и т.н. и се среща проблем при набирането на квалифицирани кадри. Това стимулира лидерите да наблягат на реформи за привличане на тяхното внимание като по-високи заплати, гъвкаво работно време и бързо развитие. Тяхната основна функция е да структурират информацията по такъв начин, че тя да амбицира студентите по фармация да предпочетат работата в аптека. Огромна роля в информационния поток играе т. нар. дигитален маркетинг. В него са включени всички предлагани продукти под формата на браузър, т.е. сайт на фирмата. Това улеснява потока на знания към асортимента, който е изложен в аптеката, и позволява подробна информация спрямо артикула и възможност за закупуването му онлайн. За да запазят доброто си реноме, борейки се с конкуренцията, служителите се стремят към съвършенство, което се постига с непрекъснато усвояване на нови знания. Със своите отличителни характеристики

ки като компетентен персонал, достъпни цени и качествено обслужване фирмата удовлетворява нуждите на своите клиенти. Като основен настоящ и бъдещ проблем е информирането на по-възрастните пациенти, които не са наясно с информационните технологии. Тъй като голяма част от информацията, касаеща лекарствените продукти, е изложена в онлайн пространството, това се явява като бариера за тях, която възпрепятства тяхното запознаване с новите продукти. Фирмата се е погрижила и за този проблем, като създава рекламни материали, ежемесечни списания и статии, предназначени за крайните потребители.

За управление на знанието във фирмата се използва *стратегията за персонализация на знанието*. Тази стратегия подобрява общуването между здравните специалисти и фармацевтите и между фармацевтите и пациентите, за да бъдат правилно разбрани новите знания от цялата аудитория.

Пример от организация 5: Съвременната икономика е изключително динамична и променяща се, с голямо движение на трудови ресурси. Знанията имат ключова роля и се превръщат във важен ресурс и източник на най-високо качество и конкурентни предимства. Днес никоя организация не може да се конкурира ефективно на пазара без наличието на висококвалифицирани мениджъри и служители. От жизненоважно значение за конкурентоспособността на индивидите и организациите е непрекъснато да се учат и адаптират бързо към промените в заобикалящата ги среда. Придобиването на нови знания, както и запазването и ефективното ползване на наличните се превръща в съществен фактор за развитие на организациите. Затова управлението на знанията е основно предизвикателство пред съвременните организации.

Аптеката използва *стратегията за персонализация на знанията*. Използват и компютърните технологии, но главният начин за управление на знанието е чрез непосредствен контакт и диалог. Компютърът и информацията, която се черпи от него, е средство, не е главният източник на знание при тях.

Поради голямата конкуренция, сред която се развива, аптеката главно разчита на качеството на обслужване, на вниманието и отношението

към пациента/клиент. Те залагат на индивидуалния подход, на доброто отношение към клиента, на обясненията относно приема на медикаментите и евентуалните им странични реакции. Изслушват внимателно всеки клиент, вникват в неговия проблем, за да му дадат най-добрия съвет за него, съобразен и с финансовата му възможност за лечение. Търсят различни варианти, за да удовлетворят нуждите му, така че той да остане доволен и да се върне отново при тях. Забелязали са, че голяма част от хората обичат това лично отношение, индивидуалното внимание. Отделят време за комуникация с пациента-клиент. Посрещат го винаги с усмивка. Убедили са се, че това работи, защото често получават обратна връзка от клиенти, които се връщат при тях и изразяват благодарност за обслужването, обгрижването и за предложеното адекватно лечение. Клиентите чувстват полза не само от продукта, медикамента, но и от начина на поднасяне, обслужване, взаимоотношенията. Затова, освен професионалните знания за фармацевтичната сфера, те поставят силен акцент и върху знанията и уменията за работата с хора.

Друго, на което залагат, е бързата доставка. Дори и някакъв медикамент да липсва или да е нов и непознат за тях, веднага се търсят варианти на момента за доставка или замяна с нещо сходно. Никога не се отправя клиент просто с отговор „нямаме“. Затова и отзивите за аптеката са, че ако нещо го няма по другите аптеки, то ще го намерят при тях. Почти винаги намират вариант за доставка, не без помощта на технологиите и на техните познания по отношение на лекарствата, както и контактите им с други колеги и фармацевтични фирми. За да се осъществи всичко това, в обслужването от изключително значение е персоналът в аптеката – неговата подготвеност по отношение на знанието за лекарствата, както и умението му да комуникира с хората, използването на технологиите, екипната работа, съобразителността. Проблем се явява, когато във фирмата започне работа фармацевт, който е работил преди това във верига аптеки например. Там, поради големия поток от хора, няма време за обяснения и разговори. Поради това е нужно време и обучение на новия служител по отношение на малко по-различния начин на работа. Често има мал-

ко по-грубо отношение към клиенти, за които фирмата се е борила, за да станат редовни. Тук е ролята и на по-дългогодишните служители да обяснят и разяснят типа на работа в по-малката аптека. Друг проблем е наемането на млад служител с не много стаж по специалността. За да се получи добър служител, от него е необходимо време, а често пъти управителите искат нещата да се случват много бързо и идеално още в началото. Споделянето на знанието, предаване на знанието е от изключително значение за благо на фирмата и то не явното знание, а това, което се придобива с времето във фирмата. Друг проблем е постъпването на работа на най-младите кадри, които току-що са завършили. В тях се наблюдава едно самочувствие на знаещи и можещи, разбиращи от всичко, очакващи високи заплати само за това, че са млади и че кадри липсват в малките населени места. Отнема време да разберат, че когато има висок оборот, доволни клиенти, ще има и по-висока печалба за целия екип. Тук идва и ролята на лидера в аптеката, който трябва да е дългогодишен служител, много наясно с фирмата, управлението, потока и типа клиенти на аптеката, цялостната обстановка във фармацевтичната сфера и в самата фирма. Той е този, който може да обедини колектива и да го води към успех.

Това, което аптеката може да използва като стратегия, е привличането на млади кадри, скоро завършили, и да ги обучи за нуждите на своята организация по начин, по който работят и както би искала да се развива. Така ще си осигури дългогодишни кадри, много добре запознати с фирмата и нейния начин на работа. Естествено тук трябва да влязат и познанията за обучение, подготовка и стимулиране на човешките ресурси. Именно човешкият фактор е основният ресурс, задвижващият фактор на всяка организация. В тази обстановка, когато трудно се прогнозира и управлява финансовият капитал в организациите, изключително важна роля придобива интелектуалният капитал – качествата и способностите на хората, които работят в тях. Решаващо значение имат техните знания, идеи и талант. За да бъдат постигнати целите на организацията, необходимо условие е повишаване на ефективността в използването на интелектуалния потенциал на заетите в

организацията. Всяка информация носи сила и увеличава силата на организациите. Тя е въоръжение, което трябва да се използва по начин, който да донесе устойчивост както за служителите, така и за организацията, в която работят. Знанието е нищо, ако не се прилага на практика. Управлението на знанието е един вид трансформация на знанията в придобиване на ползи за организацията.

Пример от организация 6: Като една от водещите международни компании, дейностите на фирмата обхващат целия процес на създаване на стойност на фармацевтичната индустрия от научноизследователска и развойна дейност до производство на активни съставки и готови продукти и до продажби. Фокусът върху научноизследователската и развойната дейност дава възможност за развитие и производство на продукти с висока добавена стойност. Иновацията стои на първо място в дейността на компанията. Подобряване на качеството, разработването на нови технологии за подобряване начина на производство на даден медикамент са ключови фактори в работата на фирмата. Спечелени са множество награди за иновации.

Иновацията се създава от отдела за научноизследователска и развойна дейност. Всяка една иновация е защитена с патент. Всеки патент се съхранява в централата на компанията. Информацията във връзка с иновацията се споделя и ползва от отдел маркетинг. Първи в знанието се обучават продуктите мениджъри. Начело с тях, маркетингът анализира всеки един детайл на полученото знание и съвместно с отдел продажби изготвя стратегия, базирана на научни факти и проучвания. Следваща стъпка в предаване на знанието е планиране и организиране на обучителни срещи с персонала, а именно медицинските представители. Те от своя страна са разделени по региони. Екипите са водени от своя регионален мениджър, който пръв преминава през обучението. На последвалото продуктово обучение всеки един медицински представител бива обучен за съответния медикамент, иновация, научни факти, проучвания, сравнителни анализи. Ролята на лидера в такъв момент е, ако някой има затруднения с материала, да изясни съответните моменти, като по този начин информацията да се разбере от всички обучаващи се. Информацията от тези

обучения е качена на сървър на компанията и е достъпна във всеки един момент за всеки един служител. Тези обучителни срещи са изключително важни, защото на тях се получава информация, която ще се предаде по-нататък на медицински специалисти и фармацевти. Правилното поднасяне на информацията води до правилното ѝ използване от страна на лекаря, а оттам и до ползите за пациентите. Всъщност медицинският представител е свързващото звено между научните познания и медицинския специалист. Това е най-бързият начин за получаване на специализирана информация.

Преди пускането на даден медикамент се сформира екип, който анализира и проучва пазара, за да се прецени потенциалът на продукта. Обсъжда се социалнозначимото заболяване и нуждата от точно този медикамент за лечението му, съществуващата конкуренция към този момент, прогнозира се възможността от бъдеща такава. Познаването на конкуренцията е важен фактор в разработването на стратегията за развитието на компанията и детайлното ѝ проучване е от изключително значение в процесите на планиране. Пазарната си отличителност фирмата подобрява, като се стреми да поддържа все по-високо качество и да подобрява технологиите на производство, а също и като се ангажира със социалнозначими дейности, като например повече срещи с пациентски организации. На тези срещи медицински специалисти обясняват на пациентите ползите от лечението, изготвят се препоръки за подобряване качеството на живот.

За управление на знанието фирмата използва стратегията за *персонализация на знанието*. С развитието на технологиите се развива и начинът, по който информацията може да достигне до крайния потребител. Много често се използва многоканален метод за споделяне на информация. Организиран се локални и национални срещи, на които се разкриват ползите и допълнителната стойност, които носи конкретното познание. Участва се в национални и международни конгреси и симпозиуми, където се обменя опит, обогатяват се и се допълват знанията на всички делегати. На тези събития общопризнати ключови лидери в дадена област подготвят и изнасят лекционен материал, споделят своя практически опит с аудито-

рията, събеседва се, дискутира се, приемат се консенсуси, издават се насоки и препоръки за по-нататъшното използване на знанието. Друг използван подход е така нареченият дигитален маркетинг. Научната информация се публикува в специализирани медицински дигитални издания. Провеждат се имейлинг кампании с лекари и фармацевти. Медицинските представители посредством таблет извършват дигитални презентации и визити. Локално по региони медицинският представител организира кръгли маси и работни срещи, на които се презентира натрупаното знание, провеждат се дискусии, обменя се натрупан практически опит.

Изводи

На базата на усвоените знания в обучението си по дисциплината „Лидерство и управление на знанието във фармацевтичния сектор“, на проучената самостоятелно научна литература по темата и практическия си опит от работата в сферата на фармацевтичната студентите предлагат своите виждания за създаване на *стратегия за управление на знанието във фармацевтичните фирми*, която да интегрира редица необходими дейности и компоненти.

Дейности по създаване на стратегия за управление на знанието

1. Съвместимост на стратегията за управление на знанието с бизнес стратегията на фирмата – Стратегията за управление на знанието трябва да подпомага бизнес стратегията и да допринася за постигане целите на организацията. За да се изготви стратегия за управление на знанието в съответствие с бизнес стратегията, трябва да се анализира средата, в която работи организацията: заплахата от конкуренция, регулаторен контрол, технически възможности пред компанията и др. Следващата стъпка е да се определи стратегическият контекст на дейността на фирмата: какви продукти и услуги ще предлага на крайните клиенти, на кои пазари ще оперира, как ще използва по най-добрия начин ресурсите, кои ще са нейните целеви потребители и други. В този смисъл като полезни инструменти и средства могат да се приемат изготвянето на карти на знанията, иновациите и ролята на информационните технологии.

2. *Одит и анализ на съществуващите знания* – Одитът на знанията изследва как организацията прилага управлението на знанията в бизнес процесите си. Основните два елемента на одита на знания са: картографирането на знанията (локализирането на местоположението на знанията в организацията) и потоците от знания (как хората обработват данните, информацията и знанията).

3. *Анализ на съществуващата инфраструктура* – Друга важна стъпка е анализът на съществуващата технологична база, която подпомага всички процеси по управлението на знания в организацията. Тук инфраструктурата може да бъде анализирана от гледна точка на генерирането и придобиването на знания, тяхното съхраняване, достъп, комуникация и използване.

4. *Изграждане на екип за управление на знанието* – За предпочитане е стратегията за знания да се въведе от екип за управление на знанието, отколкото от отделен индивид. Този екип трябва да включва членове с различни функции, както и от различни йерархични нива на организацията. Оптималната големина на екипа е от 4 – 6 члена и неговият състав трябва да включва: представител на ръководството (който ще следи за дългосрочните организационни визия и мисия, стратегически цели на организацията и други), мениджър по човешките ресурси (който може да анализира уменията на служителите и културата в организацията), компютърен и технически експерт (който има познания за съществуващата инфраструктура и опит за технологичните изисквания), маркетингов специалист (който познава нуждите на пазарния сегмент на организацията), финансист (оценява разходите), и накрая мениджър на знанията (отговорното лице и експерт по управление на знанието, подпомагащ работата на екипа).

5. *Разработване на системата за управление на знанието* – Една от най-важните цели при разработването на системата за управление на знанието е тя да се изгради около хората, да отговаря на техните нужди и да им помага в тяхната ежедневна работа. Системата за управление на знанието трябва да може лесно да се използва и да подпомага бизнес процесите на организацията, така че екипът да максимизира ползата от нейното използване.

6. *Оценка на резултатите* – Екипът от оценители не е част от екипа за разработване на стратегията за управление на знанието. Това обаче не означава, че не може да има добро сътрудничество между екипите за оценка и за разработване. Още повече че целият персонал в компанията трябва да участва в процеса на оценка и да има възможност да изрази мнението си по отношение на добрите и лошите аспекти от системата за управление на знанието и нейното внедряване (това може да бъде направено чрез въпросници, интервюта, фокус-групи и други).

Компоненти на системата на управление на знанията

Компетенция: Увеличаване на професионалните знания на персонала на фармацевтичната организация чрез обучения в режим on-line, пряко на работното място и дистанционно обучение. Компетентната организация се грижи за развитието на своя персонал, независимо дали е новоназначен, или има опит в работата си.

Иновация: Главно условие за постигане на конкурентно предимство. Този процес допълва придобиването на знания и цели създаване на нови знания – нови способности, продукти, идеи, по-ефективни процеси и др. Тя се изразява във: търсене и развитие на нови идеи; обединяване на хората във виртуални екипи; внедряване на иновативни системи. На индивидуално ниво това се осъществява в процеса на обучение, а на организационно ниво индивидуалните знания се интегрират в организацията чрез комуникации, сътрудничество, работа в група, разпространение на практически казуси и др.

Адаптация: Предоставяне както на персонала вътре в организацията, така и на клиентите на достъп до необходимата информация в необходимото време и място за приемане на оптимални решения и своевременна адаптация към променящата се бизнес среда. Важно е да се знае кои служители от какви знания и експертиза се нуждаят, за да могат да бъдат осигурени навреме. Могат да се използват различни инструменти – както организационни, така и технически, които да подпомагат трансфера и споделянето на знания, например работа в група, разпространение на придобитите знания чрез информационни технологии или срещи, създаване на мрежи на знания и мултиплици-

ране на знанията (напр. бързо социализиране на нови служители).

Съхраняване на знания: Организационната база знания е предпоставка за широк процес на учене в организацията. В нея се събират практически опит и знания с цел да не се загубят важни знания при напускане на фармацевти,

както и по технически причини (хардуерни, вируси, липса на обновяване и др.). От особена важност е да се осигури достоверност на съдържанието, актуалност и високо качество, както и да се прави оценка кои знания са особено ценни, за да останат дългосрочно в базата знания.

Литература

1. Гурова, Е., Антонова, А., Николов, Р. Управление на знания, Булвест 2000, С., 2012
2. Организационное обучение (Harvard Business Review), Альпина Бизнес Букс, Москва, 2007
3. Argyris, C., & Schon, D. A. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
4. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6 edition). Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass.
5. Hubert, C., & O'Dell, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: Wiley.
6. Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.

Адрес за кореспонденция:

доц. Жана Рангелова, д.ф.
e-mail: jana.rangelova@abv.bg

Correspondence:

Associate Professor Zhana Rangelova, PhD
e-mail: jana.rangelova@abv.bg
