

היבטים טכנולוגיים לניהול הידע הארגוני (ינואר 2007)

קיימות כמה חלופות פופולאריות לתמיכה טכנולוגית בפרויקטי ניהול ידע: א. קניית מוצר מדף סגור עם יכולת להתאמות בעת הצורך; ב. קניית סביבה המאפשרת בנייה של רכיבי ניהול ידע כאלה או אחרים; ג. פתוח פנימי בארגון על בסיס כלים קיימים ויכולות הפתוח הפנימיות.

הקדמה

נקדים ונאמר, שמניסיוננו, פרויקטי ניהול ידע לרוב לא כשלו עקב בחירת כלי לא מתאים. הכלים המצויים בשוק (אלה שאנו רואים במכרזים הגדולים) רובם ככולם יאפשרו ניהול ידע ברמה זו או אחרת. כמו כן, ישנם עדויות על ארגונים שביצעו מהלכי ניהול ידע מקיפים באמצעות פתרונות שפיתחו באופן פנימי בארגון.

יש שיגדילו ויאמרו כי ניתן להפוך ארגון לארגון לומד המנהל את הידע שלו באופן שוטף גם ללא טכנולוגיה בכלל. אם כי אנו לא דוגלים בגישה זו ואכן רואים בטכנולוגיה היבט חשוב בניהול הידע הארגוני, יש להצביע על כך כי הכשלים נובעים לרוב מתהליך שגוי או מהיעדר תרבות ארגונית מתאימה. על נושאים אלה ייפול לרוב פרויקט ניהול הידע.

יחד עם זאת, במהלך ביצוע פרויקט ניהול ידע בארגון, יש צורך להתייחס לסוגיות הטכנולוגיות המוצגות להלן בכדי להבטיח את הצלחתו.

לפני שהולכים למכולת עושים רשימת קניות

העברתי השבוע מצגת אצל לקוח פוטנציאלי. לאחר שהצגתי את עצמי ואת מרכולתי, הוא פתח את דבריו ואמר שהוא רכש מערכת ניהול ידע מצוינת כך שהוא מאמין שהוא כבר בחצי הדרך. "מצוינת למי?", שאלתי. "מצוינת באופן אבסולוטי", הוא ענה.

הסברתי לאדון שהבחירה בטכנולוגיה בה ימומש ניהול הידע נגזרת מיעדי הארגון, אופי העובדים, מבנה הארגון, צרכיו הטכנולוגיים, סוגיות פיננסיות ועוד. לרוב אין דין חברה אחת דין חברה אחרת. אין לארגון שום סיבה לחפש ולבחון כלים טכנולוגיים לפני שביצע סידרת פעולות.

ראשית, בכדי להגדיר את אסטרטגיית ניהול הידע בארגון, יש לזהות את היעדים הארגוניים שהארגון ירצה לקדם באמצעות מערך ניהול ידע אפקטיבי. ניהול ידע לשם עצמו אינו מטרה לעולם, אלא משמש ככלי תומך להשגת יעדים ארגוניים. היעדים יכולים להיות קיצור זמן הכשרת עובד, הקטנת מספר טעויות תפעוליות, קיצור זמן השיחה או הקטנת מספר השיחות המועברות להתיעצות במוקד שירות או לחילופין שיפור האפקטיביות של נציגי המכירה.

לאחר שזוהו היעדים, מתבצע מהלך לזיהוי הידע שניהולו יקדם השגת יעדים אלה. לדוגמא, ידע אודות מוצרי החברה על גרסאותיהם והפיצ'רים השונים שלהם, ידע אודות ספקים, ידע אודות תהליכי עבודה והרשימה היא ארוכה.

לאחר שזוהו תחומי הידע שיש לנהל, מבוצע מיפוי של תהליכי זרימת הידע הקיימים בארגון וקביעה של התהליכים הנדרשים להתקיים בכדי לאפשר ניהול ידע אפקטיבי. בעת אפיון תהליכי העבודה ומבנה מערך ניהול הידע נתייחס כמובן למאפייני הארגון כגון: סוג התעשייה, אופי העובדים, פריסה גיאוגרפית, שפות נתמכות ועוד.

רק לאחר שעשינו פעולות אלה ואחרות שקצרה היריעה מלתאר נוכל להתחיל לחפש את "המערכת המצוינת" שלנו. אותה מערכת שתאפשר את ניהול הידע לטובת השגת האפקטיביות התפעולית המרבית.

אז באיזה מוצר נבחר?

כמובן שאם יצרנו תהליכי עבודה מושלמים והטמענו בארגונו תרבות ארגונית תומכת, בסופו של יום אנו זקוקים לכלי שידע גם להכיל את כל הידע שנצבר וייצבר בעתיד. אז מה מערכת שכזו צריכה לעשות? כאמור, אין פתרון אחד אשר מתאים לכל הארגונים, אך ניתן להבחין בכמה עקרונות בסיסיים.

מערכת ממוחשבת לניהול ידע אמורה לתמוך בחמישה תהליכי אב ראשיים:

- אחסון – היכולת להזין בצורה מובנית ולא מובנית חומרים, לאנדקס אותם, לקטלג אותם, לנהל גרסאות, לשמור בארכיונים ולערוך את התוכן בצורה ידידותית.
- שליפה – שליפת מידע הן בטכנולוגיות PUSH – כמו הודעות מתפרצות והן בטכנולוגיות PULL – כגון: עץ תכנים, מנוע חיפוש יעיל ועוד.
- הפצה – העברת תכנים ללקוחות פנימיים בארגון או חיצוניים בעזרת מייל, פקס, SMS, פורומים וכדומה. יצירת ממשקים ל-SELF SERVICE באינטרנט או IVR - גישה שהולכת והופכת לנרחבת יותר ויותר.
- משוב – היכולת לאסוף ידע חדש מהשטח עקב התובנות שנרכשות בעת השימוש בידע הקיים. בין המנגנונים נזכיר: פורומים, TALKBACK, משוב ONE TO ONE ועוד.
- ניהול – מנגנונים שמאפשרים למנהל הידע לנתח את השימוש בידע בעזרת דוחות עשירים ומפורטים, להפיק תובנות מהשימוש בידע, ניהול הרשאות משתמשים ועוד.

בכל אחד מהתחומים האלה ניתן לזהות עשרות דרישות ייחודיות שמשנתנות מארגון לארגון.

לאחר שסיימנו למפות את צרכינו הטכנולוגיים, רק אז נוכל לגשת למלאכת בחירת הטכנולוגיה התומכת. קיימות כמה חלופות פופולאריות:

- א. קניית מוצר מדף סגור עם יכולת להתאמות בעת הצורך.
- ב. קניית סביבה המאפשרת בנייה של רכיבי ניהול ידע כאלה או אחרים. כדוגמת SHAREPOINT של מיקרוסופט או WebSphere של IBM.
- ג. פתוח פנימי בארגון על בסיס כלים קיימים ויכולות הפתוח הפנימיות.

בכל מקרה, לא מומלץ לארגון לקחת על עצמו הן את מלאכת האפיון והן את מלאכת ההטמעה ומומלץ להיעזר באנשי מקצוע מתחום ניהול הידע, אשר הטמיעו מערכות דומות בעבר בארגונים אחרים. באופן זה יקבל הארגון ידע מקצועי ספציפי וכן נתוני BENCHMARK בתחום אודות הנעשה בארץ ובעולם. מומלץ כי הגורם המייעץ לא יספק את הטכנולוגיה ויוביל את הפרויקט מתוך ראיית צרכי ויכולות הלקוח בלבד.

פעמים רבות התהליך יותנע על ידי הלקוח הפנימי בחברה כגון מחלקת שרות לקוחות, מחלקת משאבי אנוש או מחלקת שיווק ומכירות. במקרים אחרים, יותנע הפרויקט על ידי גורם טכנולוגי בחברה.

פרויקט אשר יותנע על ידי גוף טכנולוגי בארגון, עלול להיות בעל נופך מאד ממוקד טכנולוגי ופחות ממוקד תהליך ותרבות. מאידך, פרויקטים המובילים על ידי לקוח פנימי בארגון מתמקדים בהיבטים או"שיים ותהליכים, אך לא תמיד מגדירים את הסביבה הטכנולוגית המועדפת. בכל מקרה, יש ליצור איזון בין שני היבטים אלו כאשר אין להקדים בחירת כלי טכנולוגי לעבודה יסודית של הבנת הצרכים.



נאמר לא אחת לגבי פרויקטי ניהול ידע שבניגוד לפרויקטים קלאסיים, פרויקט בתחום ניהול הידע הנו פרויקט מעגלי שנמשך כל העת. לא ניתן להגדיר לו התחלה אמצע וסוף. ניהול הידע הוא דבר עולם מתמשך שמלווה את חיי היום יום בארגון.

יחד עם זאת, גם בפרויקט מסוג זה יש לבצע אבחנה בין שלב הקמת הפרויקט לעבודה השוטפת. בשלב ביצוע הפרויקט נקבע מוביל – מנהל פרויקט -שמרכז את הפעילות אל מול הגופים השונים: טכנולוגיים, פיתוח, גורמים חיצוניים ועוד. לאחר שלב ההשקה יש למסד מערך פנים ארגוני בו ייקחו חלק: מובילי ידע, מומחה תוכן, סוכני שינוי ומידענים. בארגונים רבים אף ממסדים את תפקיד ה-CKO - מנהל הידע בארגון שבאחריותו לנהל את ניהול הידע ולוודא שהיחידות הארגוניות השונות אכן מנהלות את הידע באופן שוטף ואיכותי.

לסיכום

לסיכום נאמר, יש פתרונות טכנולוגיים יפים מאד כיום בשוק. יתרה מכך, הפתרונות שראינו לפני 10 שנים בעולם ניהול הידע נראים מגוחכים לעומת אלו הקיימים כיום.

היצע הספקים הגדול, ההשפעה מסביבת האינטרנט וה- web 2, התפתחות היכולות הטכנולוגיות במערכות webיות, וניסיון המשתמשים שהלך והעמיק והביא עמו רעיונות חדשניים, כל אלה רק מקשים עלינו את מלאכת הבחירה מחד, אך מאפשרים לנו להקים מנגנונים טכנולוגיים מדהימים מנגד.

לפני שאנו יוצאים למסע הזה, של בחירת אופן המימוש הטכנולוגי בניהול הידע הארגוני שלנו, עלינו להכין מפה, לסרטט נתיב, להגדיר את יעדנו, לבחון את יכולותינו ורק אז לצאת לדרך.

כותב המאמר: עידו נמיר, שותף/מנהל תחום ניהול ידע בחברת Deloitte
ליצירת קשר: inamir@deloitte.co.il