

להציף את "גלישת הידע" בארגון

לעתים אין צורך לחפש יתרון תחרותי מחוץ לחברה, כי אם להישען על הידע הארגוני הקיים | מהם הכלים אשר מאפשרים לתאגיד למקסם את הידע שברשותו והאם זה כדאי?

ניב קוניס MBA ניהול פיננסים 2009



אליה וקון בה

חשוב לציין כי במהלך יישום "גלישת הידע" עלולות לצוץ מספר בעיות אפשריות. הראשונה, כתוצאה מחוסר רצון לשתף פעולה. בדומה לתאגיד המחזיק בסודות מסחריים אשר מקנים לו יתרונות תחרותיים, כך גם עובדים ומנהלים בארגון אשר מחזיקים בידע ייחודי לא בהכרח ירגישו בנוח להפיצו ברבים. במקרים אלו, ניתן לעודד שיתוף ידע מצידם של "שומרי הידע" באמצעות שיבוצם כאחראיים להדרכות מקצועיות בתחום התמחותם, מינויים למטמיעי מערכת ניהול ידע, או לחילופין באמצעות מתן תגמול כספי תקופתי למשתפים המצטיינים. כמו כן, יתכנו בעיות בגלישת ידע בארגון בשל פערי כישורים ויכולות של עובדים. מנהלים חייבים להפנים שלא כל עובד מסוגל להתמודד עם כמות רבה של ידע. לסיכומו של דבר, היתרונות של הצפת "גלישת הידע" בארגון עולים לאין שיעור אל מול חסרונותיה. הטמעת הכלים השונים ליישומה תוביל לשימור והרחבת הידע בקרב העובדים והמנהלים, ותאפשר מיצוי יעיל יותר של ההון האנושי בארגון. ■

ניב קוניס הוא מנהל מחלקת מחקר בפסגות ובלוגר בשם "הקפיטליסט".

יותר, כך יוכל להפיק תועלת רבה יותר ללא תוספת עלות שולית. נגדיר את המטרות הראשיות שברצוננו להשיג: האחת, שימור הידע בארגון והשניה - הפצתו. משמית שימור הידע נובעת מהצורך למנוע נדיפת ידע במקרים בהם עובד עוזב את החברה או רק משנה את תפקידו בתוך הארגון. לרוב, הניסיון והידע שנצבר במהלך עבודתו של העובד נאגר ונשמר אצלו, ומחילופו נדרש להתחיל מחדש במלאכת צבירת הידע. במקביל, משמית הפצת הידע שונה בתכליתה ומטרתה להרחיב את מעגל הידע בארגון. משמיה זו דורשת ממנהלים בארגון לנקוט בעמדה אקטיבית ויצירתית יותר מזו הנדרשת בתהליך שימור הידע. ארגו הכלים לשמירת הידע ולהפצתו הפתרון הראשון הוא להקפיד על הכנת והטמעת נהלי ותהליכי עבודה מפורטים. לדוגמא, כתיבת הוראות ביצוע לטיפול בתקלה טכנית במערכת או אופן טיפול בתלונה של לקוח. בכל ארגון ישנן פעולות חוזרות ונשנות שנלמדות במהלך הזמן, רישומן ותיגון יקל על עובדים חדשים ויקצר את עקומת הלמידה. כלי ידע מרכזי שחברות החלו להטמיעו בשנים האחרונות הינו מערכת לניהול ידע. חשוב להבחין בין תפקידה של מערכת זו לבין תפקידן של מערכות ארגוניות אחרות כדוגמת CRM. המטרה הבלעדית של מערכת ניהול ידע היא הצפת גלישת הידע בארגון ותו לא. אין להעמיס עליה מידע שאינו עומד בקריטריונים שלשם היא נועדה, למשל תאריכי ימי הולדת של עובדים ולקוחות. פתרון נוסף להפצת ידע הוא קיום הדרכות ומפגשים מקצועיים בהשתתפות עובדים ומנהלים ממחלקות שונות בארגון. מעבר להרחבת הסך המצרפי של הידע הארגוני, מפגשים אלו עשויים לתרום גם להגברת שיתופי הפעולה בחברה וייתכן שאף יובילו ליוזמות חדשות.

אחד הגורמים העיקריים המבדילים בין איכות גורמי הייצור של כירמה ממגזר השירותים למתחרתה הוא ההון האנושי. בניגוד לחברות יצרניות שיוכלות להתבסס על טכנולוגיה ייחודית, בחברות המתמחות בענפי השירותים, המחשבים עובדים במהירות דומה ומערכות ה-IT הן די זהות, כך שהשגת יתרון תחרותי באמצעות גורמי הייצור יכולה להתבסס במידה רבה על מקסום יכולת הכוח האנושי של הארגון. אחת הדרכים לשיפור היעילות התפעולית של הפירמה הינה הצפת חשיבות "גלישת הידע" בארגון - זה לא סוד שעובדים בעלי כלים רבים יותר וידע רחב יותר נוטים לגלות יוזמה רבה יותר ותורמים לארגון חדשנות והצעות ערך טובות יותר ללקוחותיו.

מהו ידע בעיני הארגון?

בעידן המודרני, קיים מידע על כל נושא באינטרנט, בספרות הכתובה וביתר אמצעי המדיה. אולם, אם הינכם חלק מתאגיד המתמחה במתן שירותי תקשורת אין לכם צורך ייחודי במרבית המידע הזמין, אלא רק בנושאים הסובבים את תחום התמחותכם. כלומר, כצעד מקדים נדרש הארגון לאפיין את סוגי המידע הייצוני שרלוונטיים אליו. בכלל זה, מידע הנוגע ישירות לפעילויות המתבצעות בארגון, כגון עלויות פרסום או נתוני ביקוש, מידע על הענף ועל הסיביבה הכלכלית והתחרותית של הארגון. מעבר לזרימת המידע פנימה לארגון, חשובה ככל שתהיה, מידת הצלחת שיפור היעילות התפעולית תלויה ברובה המוחלט דווקא בידע הקיים בתוך הארגון עצמו. למעשה, הידע הארגוני מבוסס על מידע מעובד שתומך בקבלת החלטות בתוך הארגון, החל מתהליכי עבודה שנוסחו, דרך פעילות מחקרית שבוצעה, וכלה במערכת ה-CRM המכילה את בסיסי הנתונים של הלקוחות. לעתים תכופות, המפתח להצלחה טמון ביכולתו של הארגון לכרות ולדלות יותר מהידע הקיים ברשותו. הווה אומר, ככל שהארגון ישיכל לפתח "גלישת ידע" רחבה