



סיכום מפגש שולחן-עגול

Case Studies – ניהול ידע לIT

מנחים:

גלית פיין

עינת שמעוני

לקוחות נכבדים שלום,

תודה למשתתפים במפגש שולחן עגול Round Table בנושא ניהול ידע למחלקת ה-IT. בסיכום זה מובא סיכום עיקרי הדברים שעלו במהלך הדיון, שנערך בתצורה של Case Studies. במשך שנים נושא ניהול הידע בתוך מחלקת ה-IT היה נושא לא מטופל. מחלקות ה-IT עסקו באספקת כלי ניהול ידע למחלקות עסקיות שונות בארגון, ולא סיפקו כלים אלה לעצמן. בשנים האחרונות, עם התפתחות מגמת הכנסת יותר כלים לניהול מחלקת ה IT (כלים כדוגמת IT governance, ניהול דרישות) וכן הכנסת מתודולוגיות ניהוליות למחלקת ה IT, ארגונים גם התחילו לחפש כלים שיעזרו לנהל בסיס ידע משותף (מידע על פרויקטים, תקלות, טכנולוגיות, טיפים ועוד) שיעזרו למנוע את בעיית "המצאת הגלגל מחדש" הנפוצה כיום במחלקות אלה ויסייעו בעבודה יעילה יותר במחלקת ה IT. במפגש השולחן העגול שקיימנו שוחחנו על נושא ניהול ידע בהקשר הספציפי של צרכיה הפנימיים של מחלקת ה-IT. מכיוון שנושא זה לא בשימוש נפוץ אצל ארגונים רבים, מפגש זה נוהל בצורה של הצגת שני case studies בחברות שכבר הטמיעו פתרונות ניהול ידע ל-IT ולא בצורה של "דיון פתוח". ארגונים אלה סיפרו בהרחבה על היישום שלהם במהלך המפגש, משתתפים אחרים הקשיבו, שאלו שאלות וחלקו מניסיונם ודעתם. מצ"ב סיכום עיקרי הדברים שעלו במהלך המפגש. במפגש עלו נושאים מהותיים שתומצתו בסיכום כפי שעלו. אין בסיכום זה המלצה גורפת ללקוחות אלא מתן פרספרטיבה והצגה של ההתלבטויות שעלו במפגש, כלומר - "מהשטח". אחת מהתובנות שעלו מהמפגש הו שעל מנת שפרויקט מסוג זה יצליח דרוש להיות כל הזמן עם "יד על הדופק" ולהבין מהם הצרכים המשתנים בשטח. מציגי ה CASE STUDIES תיארו כל הזמן כיצד הם מתאימים את השירותים בפורטל למה שהשטח דורש, גם מתוך הקשבה לבקשות שאנשים מעלים וגם מתוך בחינה כל הזמן מה העובדים עושים בפורטל, באיזו צורה הם תנהלים, ואם מגלים שעובדים בצורה שאינה מיטבית מנסים להבין למה ומהם השירותים שחסרים שם ולמלא את הפער.

בברכה,

עינת שמעוני וגלית פיין

תוכן:

- 4..... סיפור לקוח: ניהול ידע במחלקת ה-IT של חברת ביטוח
- 6..... רקע:
- 6..... המטרות שהוגדרו מפרויקט ניהול ידע ל-IT:
- 6..... חמישה מעגלי ניהול ידע אשר זוהו:
- Error! Bookmark not defined.** עקרונות ניהול ידע שהוגדרו:
- Error! Bookmark not defined.** מאפיינים ביישום:
- Error! Bookmark not defined.** מה יש בפורטל?
- Error! Bookmark not defined.** תגובות ספקים ויועצים:

סיפור לקוח: ניהול ידע במחלקת ה-IT של חברת טלקום

רקע:

בעקבות צורך שעלה פעמים רבות באגף ה-IT הוחלט להיכנס לפרויקט רחב של ניהול ידע אגפי.

המטרות שהוגדרו מפרויקט ניהול ידע ל-IT:

- שימור הידע באגף ומניעת זליגתו
- הגדלת אפקטיביות בעבודה על משימות האגף וטיפול בתקלות
- הצגת האינפורמציה הנכונה בזמן הנכון לאדם הנכון (30% מזמנו של העובד מבוזבז על חיפוש)
- קיצור משך זמן ההכשרה
- שקיפות

התשתית שנבחרה ליישום מערכת ניהול ידע מבוססת MOSS .

מערך תומך לשמירה על תרבות ניהול הידע

בארגון יש נאמני ידע (לא מנהלי תוכן). הם משתדלים להיות "עם יד על הדופק", נפגשים מעת לעת, ומעבירים המלצות להמשך הטיפול בתהליכי ניהול הידע. מערך זה הכרחי להצלחת ההטמעה של ניהול הידע בארגון. תפקיד נאמן הידע איננו תפקיד במשרה מלאה והוא מבוצע בנוסף לתפקידים האחרים. מנהלי המחלקות בחרו את העובדים המתאימים לתפקיד זה. לא מדובר בעבודה רבה, אלא בתפקיד של הכוונה והדרכה. נאמני הידע עוקבים אחרי התוכן המועלה לפורטל, ישנם מדדים לבדיקה מהדוחות של MOSS, בוחנים אילו אתרים פופולריים יותר. נאמני ידע לא אחראים על יצירה ועדכון התוכן, אלא כל עובדי הארגון.

3 חודשים לאחר עבודה עם המערכת, הוציאו מחלקת תכנון תפעול ובקרה בשיתוף עם נאמני ידע רענון לעובדים הכולל הדרכה נוספת, לאחר ניתוח הנעשה על המערכת (ראו לדוגמה: תוכן לא נשמר במקום הנכון). בנוסף להדרכות, ארגון עשה לעובדים חידון – היכן ניתן למצוא דברים מסוימים, למשל: "אני עובד חדש איפה אני לומד על...?" אחד הארגונים ציין כי אצלם עובדים מקבלים התראות כאשר הם שומרים מסמכים במקום הלא נכון עם הצעה היכן צריכים לתייק אותם.

מה יש בפורטל?

- רוב הידע המקצועי נשמר תחת TAB שנקרא "מערכות". המלצה לאיפיון – לא להיצמד למבנה ארגוני, כי הוא כל הזמן משתנה... לכל מסמך שמעלים לאזור "מערכות" ניתן שם ומוסיפים מטהדטה. יש גם מנוע חיפוש של SPS 2007, אשר מבצע חיפוש בשם, במטהדטה ובתוכן. גיבוי – יש מנגנון המגבה את המידע לפחות פעם ביום.

4 מאפיינים חשובים לשימור הידע:

1. מהי גרסת הפיתוח (ארגון עובד עם מס' גרסאות)
2. לאיזו מערכת זה שייך

3. מה סוג הפריט שמעלים (האם מסמך איפיון, האם DR...)
4. לאיזה תהליך עסקי זה קשור (מכירה, שדרוג...) - אפשר לבחור יותר מתהליך עסקי אחד על מנת להקל על החיפוש.

- **WIKI** - בארגון קיים ויקי מבוסס על ויקי של MOSS 2007. מדובר ברכיב מאוד בסיסי שממליצים לשדרג ל MOSS 2010. כל עובד בארגון מוזמן לכתוב ערכים לוויקי. בדף הבית ישנם תכנים שיווקיים. ערכי ויקי אחרונים מיוחצנים בעמוד הבית על מנת לגרום לאנשים להיכנס לערך שלכד את תשומת ליבם ועיניין אותם. נכתב ערך בוויקי על כל פרויקט חדש ב IT המסביר על הפרויקט ומתפרסם בעמוד הבית. כל פעם שמתפרסם טיפ או ערך חדש בוויקי – מוציאים אי-מייל עם טמפלייט מובנה.
- כמו בכל מדיה חברתית גם בניהול הידע הארגוני ישנם תורמים גדולים. הכנסת פריטים חדשים נספרת על ידי COUNTER, וכך התורמים הגדולים מקבלים הערכה וחיזוקים חיוביים מהמנהלים. אין פרסונליזציה או מידור - כולם רואים הכל. מדובר ב web part שקוסטם לצורך העניין ומופיע באופן קבוע בעמוד הבית.
- "**היחידה שלי**" – יש אתר לכל מחלקה (4 מחלקות בארגון) והיא בונה את האיזור שלה איך שהיא רוצה.
- "**לשימושך**" – ארגז כלים לשימוש העובד: נהלים של האגף, מבנה ארגוני, נהלי איכות, תקנים של ארגון, מבדקים שהיו השנה...

המלצה: להשקיע במיצוב הפורטל. IT מיתג את הפורטל ביחד עם יחידת תקשורת פנים ארגונית, וכך נוצר לוגו וסלוגן. כל מייל שיוצא ב IT מתחיל עם הסלוגן הקבוע של המערכת. מרגישים שזה מאוד מחזק ומעצים את המערכת. חשוב לרתום את המנהלים לפני, בזמן ואחרי השקת המערכת. חשוב: להסביר לעובדים שלא מדובר בכונני רשת זמני תגובה של מערכת איטיים יותר. לשיפור נושא התגיות נרכש רכיב של **KWizCom** המשפר את העבודה.

המלצה נוספת לבחון מראש אילו תהליכי עבודה יש באגף ואיך ניתן לשלבם לתוך המערכת. למשל, בארגון מתקיים אחת לשבוע חמ"ל תקלות – בעקבותיו נוצר במערכת אזור "חמ"ל תקלות" לתובנות ומשימות שיוצאות ממנו. יצרו מערכת להעברת קבצים (עד אז בוצע במיילים), בה מרכזים בקשות להעברת קבצים בין מחשבים או שרתים. עבור תהליך ארגוני שקיים 4 שנים - הגשת דוח מדדים (טופס WORD) חודשי למנכ"ל על ידי מנהלים – יצרו אזור רק למנהלים שבו הם כותבים את הדוח.

בחינת ROI על המערכת לא נעשה מכיוון שידעו כי קשה מאוד להוכיח ROI בפרויקטי ניהול ידע (אלא אם כן מדובר ב KM לנציגים). כדי לשכנע את הארגון לצאת לפרויקטי מסוג זה חייבים שמישהו (מנהל אגף שמרגיש שמדובר בנושא חשוב) ייקח עליו בעלות ויילחם להכניסו לארגון. לאחר עבודה של שנה וחצי הפרויקט עלה לאוויר. פורטל ניהול ידע הפך להיות כלי עבודה אמיתי שכל העובדים נהנים ממנו. לא עובדים יותר בכוננים. עכשיו נעשה סקר שביעות רצון השני. את פורטל ה-IT מנהלים: מנהל מערכת, רפרנט מנהל ידע אגפי, ו-25 נאמני ידע (אחד בכל מחלקה) בנוסף לתפקידים.

סיפור לקוח: ניהול ידע במחלקת ה-IT של חברת ביטוח

רקע:

בחברה זו הוחלט על ביצוע פרויקט ניהול ידע ספציפית למחלקת ה-IT, תוך התייחסות למגוון צרכים שונים בתוך מחלקה זו. בתחילה, זיהו שקיימים במחלקת ה-IT מספר מעגלי ניהול ידע שונים: מנהלי פרויקטים, המחלקות השונות וכד'. יצאו מנקודת הנחה שבמחלקה קיים הרבה ידע סמוי אשר אותו מעוניינים לחשוף בצורה מסודרת, וכן לאפשר אינטגרציה בין מוקדי הידע השונים שלא בהכרח מתקיימת כיום.

שילבי הפרויקט:

1. השלב הראשון – הגדרת מטרות. המטרות שהוגדרו מפרויקט ניהול ידע ל-IT:
 - עשייה נכונה בפעם הראשונה – למנוע את בזבוז הזמן על ביצוע אותה הטעות
 - הפיכת ידע סמוי לגלוי
 - בחינת הידע הקריטי ורכיבי הידע שחשוב לנהל ולהחצין
 - צמצום איבוד ידע
 - יצירת שפה משותפת ואחידה
 - תמיכה בתהליכי העבודה באגף באמצעות תיעוד, ארגון והנגשת המידע הרלוונטי
 - שיתוף בידע בין ובתוך צוותי פרויקט ובכך, צמצום "המצאת הגלגל"
 - שקיפות והחצנה של מידע בתוך האגף ומהאגף ל"לקוחות" - ליצור במה משותפת ל IT ולמחלקות העסקיות
 - המשך הטמעה של שפה מקצועית משותפת ותהליכי העבודה המחייבים / המוגדרים באגף
 - יצירת אמון בידע ע"י יצירת מומחי ידע - "טלנטים" (אותם אנשים שנחשבים כמומחים בתחומם) ומינופם לצורך תיקוף ואשרור הידע

2. השלב השני כלל זיהוי של "מעגלי ניהול ידע" שונים לפי אוכלוסיות ולפי נושאים

3. השלב השלישי – הגדרת עקרונות ניהול ידע. העקרונות שהוגדרו:

- **שקיפות** במידע
- **יישום פתרונות אחידים** ככל האפשר, מבלי לפגוע בצרכים הייחודיים של כל מערך (להימנע ממצב בו כל אחד ממציא מתודולוגיה שונה לעצמו). אחרי איפיון עם צוות אחד נוצרת תבנית שתשמש לאיפיון עם הצוות הבא
- **אוטומטיזציה** של תהליכי ניהול, כדוגמת אישור מסמכי ייזום / איפיון וכד'
- "צרכני המידע" / **הלקוחות** יהיו חלק בלתי נפרד מהגדרת הצרכים והפתרונות של ניהול הידע
- **ניהול מבוצר** של המידע באתר ע"י המנהלים ומומחי התוכן, ה"טלנטים" ומנהלי הפרויקטים באגף, תוך ליווי של צוות ניהול הידע

הפיתרון הטכנולוגי שנבחר ויושם: פיתוח פורטל ארגוני על גבי MOSS.