EPSTEIN
ניהול פרויקטים

ניהול משאב הידע

יני פיטלסון

מנהל ידע ולמידה באפשטיין

2.2021

רקע
ומושגים:

נתונים מידע וידע

נתונים = עובדות על נושא מסויים.
מידע = נתונים שעובדו למשמעות.
ידע = תרגום המידע להבנת הנושא ולפעולה.

<u>בידע קיים מימד אפליקטיבי:</u>

- נוכל לפעול על בסיס ההבנה שנוצרה.

<u>דוגמא:</u>

- נאספים נתונים ומידע על מוצרים שלקוח רוכש ממתחרים.
- נאסף מידע על שביעות הרצון של הלקוח ממוצרים אלה.
- על בסיס זה מתקבלת תובנה = נוצר ידע, כיצד לשכנע לקוח זה לקנות מאתנו, ומתקבלת החלטה איזה איש מכירות לשלוח אליו וכיצד לתדרכו.

היכן מצוי הידע

הלמידה

למידה הינה פעילות ניהולית בה הארגון מנתח אירועים ותהליכים באופן עקבי , במטרה לשפר את הביצועים.
ישנם מקרים בהם הלמידה באה באופן טבעי. במרבית המקרים נדרש להנחות ולהוביל אותה בשיטתיות.
הלמידה משולבת בתהליך הניהולי והיא חלק בלתי נפרד ממנו.

הלמידה כוללת:

- ניתוח אירועים.
- שימור הנלמד.
- הפצת הידע להיכן שהוא נדרש.
- שיתוף הידע בין העובדים.
- יצירת שיטה מיטבית- BP כשרלוונטי.
- העשרת ידע- יצירת ידע חדש בפורומים רלוונטיים.
- בקרת הלמידה.

מה קורה בשטח

- ברמה הבכירה, בחשיבה לטווח ארוך, מתרחשת למידה בסיסית בכל ארגון.

- קיימים בארצנו ארגונים אצלם מתרחשת למידה שיטתית בכל רמות הארגון. בארגונים אלה, מקור השיתוף והמוטיבציה בא בברור מלמעלה. ארגונים אלה הם בדר"כ ארגונים מצליחים-רווחיים ומובילים בתחומם, וברב המקרים אלה ארגונים בינלאומיים או שיש להם תחרות עם חברות מקבילות בחו"ל.

- בארגונים מכובדים נותני שירות, קיימת למידה שיטתית. למידה זו מתמקדת בשירות הניתן ולא תמיד מקיפה תהליכים אחרים בארגון.

- בארגונים רבים אחרים, הלמידה הינה חלקית או שאינה שיטתית ואינה חוצת ארגון. התוצאה היא - איבוד ידע רב.

מה הבעיה?

אובדן הידע

מהו אובדן ידע ?

- אי היכולת לעשות שימוש בידע של הארגון.

מתי מתרחש אובדן ידע ?

- תמיד ובכל ארגון.
- בהיעדר שיתוף ולמידה, אובדן הידע גדל עם הזמן.

מדוע זה קורה:

- היעדר מודעות לערכיות המשאב ולצורך לנהלו.

דוגמאות:

- ידע פנימי לא זמין כי לא תועד, ולמרות שכן תועד.
- ידע חיצוני לא מטופל ולא מתועד.
- העובד עוזב ואתו הידע.

כימות הידע

- ידע לא ניתן לכימות.
  - לא ניתן לדעת כמה ידע יש בראשנו.
  - לא ניתן לדעת כמה ידע אנו מאבדים.
  - לא ניתן לדעת כמה ידע יש בארגון.

- נדע כי עובד מסויים שולט בתחום מסויים,
  אולם לא נוכל לדעת 'כמה ידע' יש לו בתחום זה.

כאשר אין שיתוף ולמידה שיטתיים

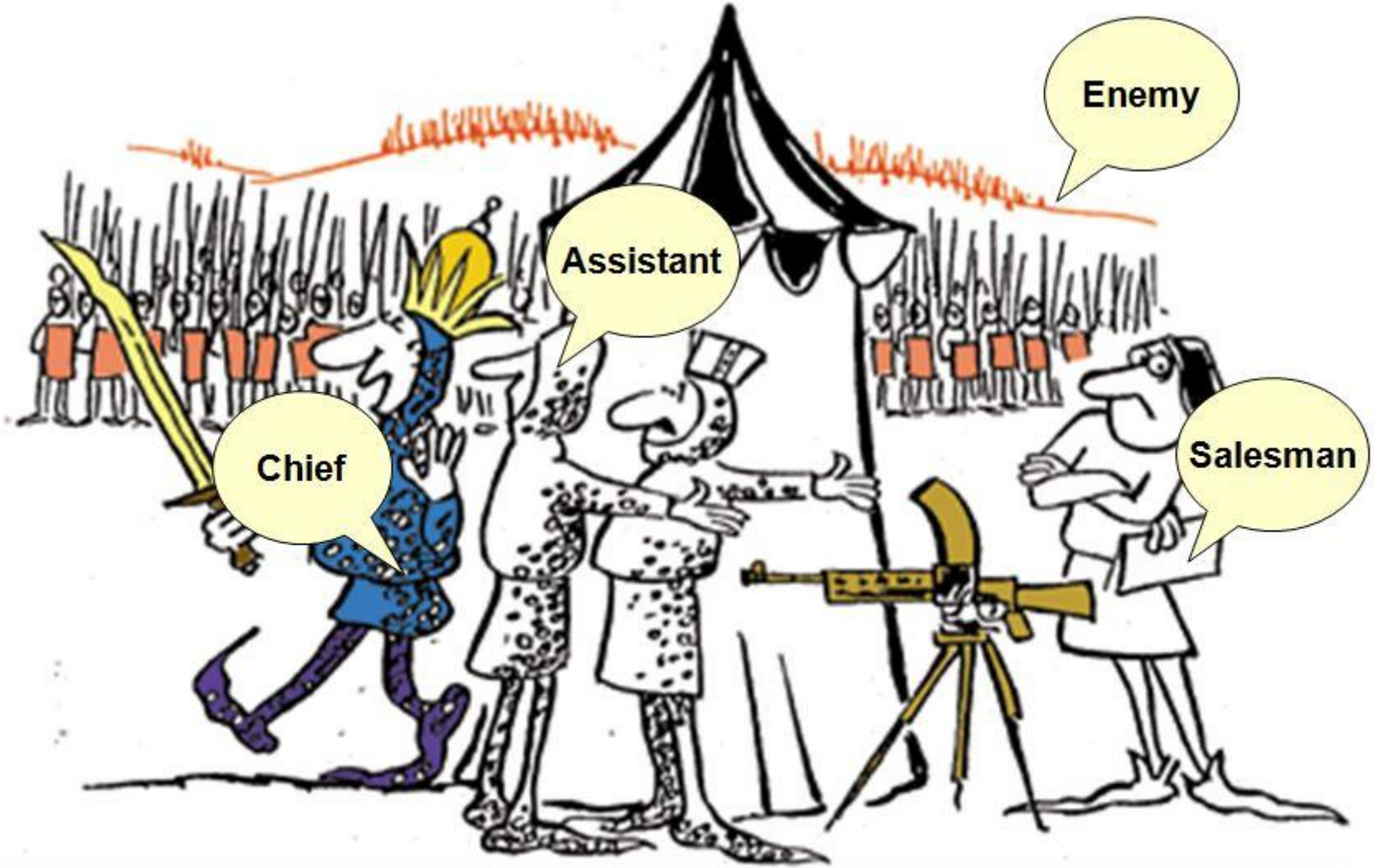
- לא מדברים על טעויות. טועים את אותן טעויות יותר מפעם אחת.
- ממציאים פתרונות שכבר 'הומצאו'.
- ככל שקיימת למידה, אין מדידת של התועלת שהיא מביאה.
- לא קיים שיתוף ידע אפקטיבי בין הצוותים והעובדים.
- זמן ניהול מוקדש יותר לנושאי סטטוס ופחות לשיפור ביצועים.
- מכנים משותפים לא נוצרים: ידע חיוני מפרויקט א' לא זמין בפרויקט ב'.
- הפקת משמעויות מהפעילות ויישומן לוקים בחסר.
- לא קיים מאגר לקחים ותובנות תמציתי וזמין.
- הארגון מסתדר טוב גם ללא למידה.

פערי ידע

- קיימים פערי יכולות בין הצוותים ובין העובדים.
- קיימים פערי ביצוע.
- לא קיימים כלים למדידת הפערים.
- אין מידע מסודר היכן חסר הידע.

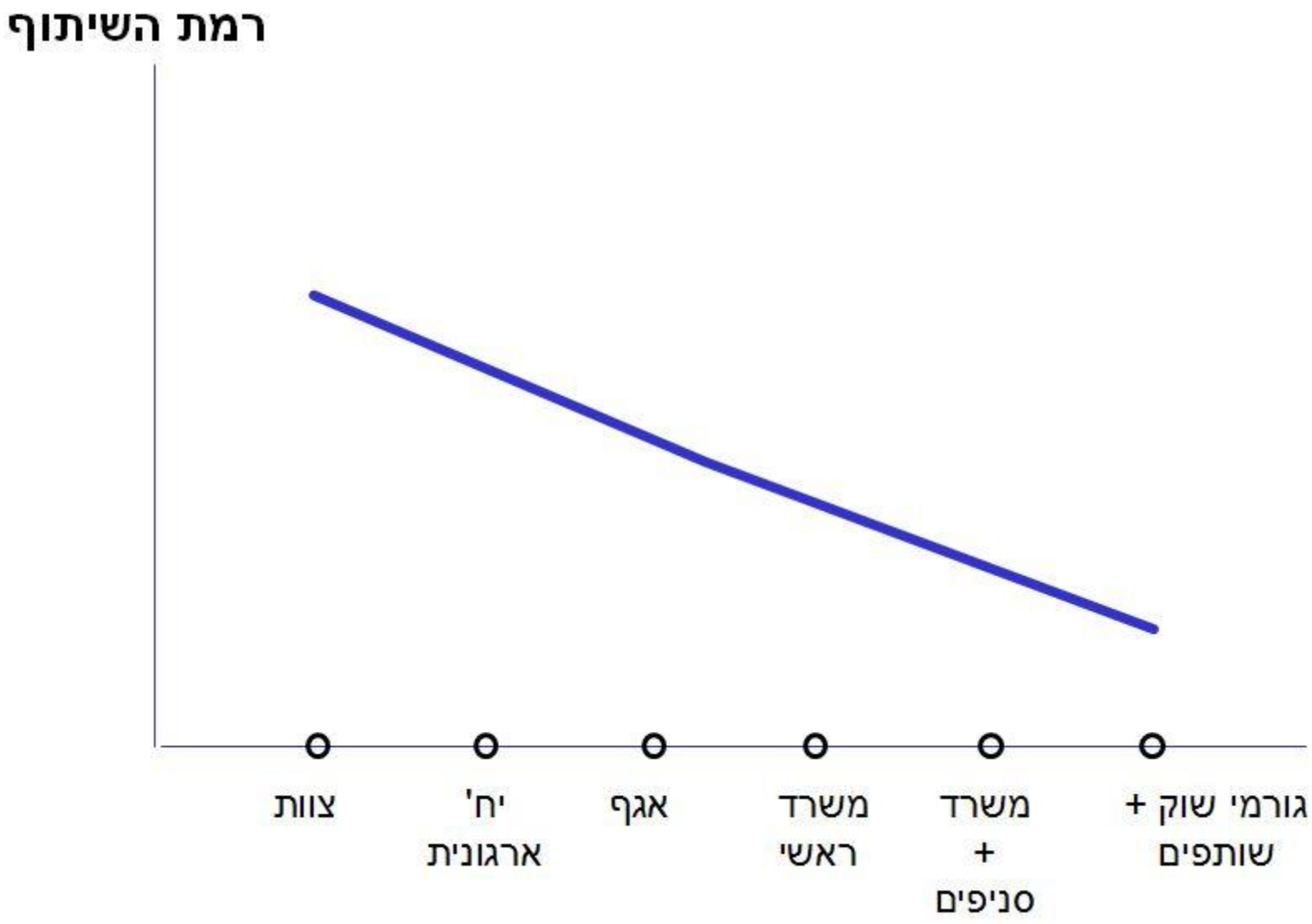
בעית הזמן

- לעובד אין מספיק זמן מספיק לבצע את עבודתו.
- קיים לחץ מתמיד בתחום הזמן וההספק.
- עוסקים ב"כיבוי שריפות".
- "אני עסוק כעת בפרסום מכרזים. מצטער אך באמת אין לי זמן לעסוק בלקחים...".



NO! *I CANT BE BOTHERED TO SEE ANY CRAZY SALESMAN - WE'VE GOT A* ***BATTLE TO FIGHT !***

רמת השיתוף יורדת



פתרונות:

דרך הפעולה המוצעת

תמונת מצב- ידע:

- ❑ אירועים לשיפור, טעויות
- ❑ מיפוי הידע ופערי הידע
- ❑ ריכוזיות ידע, שילובי ידע

תמונת מצב-עובדים והנהלה:

- ❑ מוכנות עובדים
- ❑ מוכנות הנהלה
- ❑ מובילי ידע

קבלת החלטות ברמת ההנהלה \ הבעלים.

למידה הדרגתית:

- ❑ שיתוף והעשרה ברמת הצוות
- ❑ אירועי שיתוף רוחבי:
  - ✓ סיעורי מוחות סימולטיביים
  - ✓ מפגשים להיכרות ולפתרונות
- ❑ שימור ידע, הפצת ידע
- ❑ מדיניות ויעדים, בקשות ידע, BP , הצלחות וטעויות, שיווק ובקרה.

מיפוי הידע

מיפוי הידע

- **זיהוי ועדכון של הידע לסוגיו:**
  - ידע הנדסי – טכני
  - ידע ניהולי
  - ידע מסחרי-משפטי
  - ידע בתחום הבין אישי
- **מוקדי ידע, מובילי ידע**
- **ידע משולב**
- **פערי ידע**

EPSTEIN
ניהול פרויקטים

ניתוח אירועים:

ניתוח אירוע

- מה ציפינו שיקרה
- מה באמת קרה
- מדוע נוצר פער
- איך נימנע מפער כזה בעתיד

ניתוח אירוע - דוגמא

- **מה ציפינו שיקרה**

חשבון הביצוע של הקבלן אושר בחלקו ע"י המפקח. העבודות שאושרו לא ניתנו לפרשנות- לדעת המפקח, והמפקח העביר את החשבון שאישר למזמין.

- **מה באמת קרה**

בפגישה מאוחרת יותר, בה הוצג לקבלן החשבון שהועבר, 'פוצץ' הקבלן את הדיון כיון שלא הסכים עם אי אישורן של עבודות נוספות

- **מדוע נוצר פער**

המפקח המנוסה העריך אמנם שהעבודות לא ניתנות לפרשנות אך הקבלן ראה זאת אחרת.

- **איך נימנע מפער כזה בעתיד**

הליך בדיקת חשבון הקבלן יכלול תמיד תאום עם הקבלן באשר לסעיפים המאושרים. זאת, גם אם העבודות לא ניתנות לפרשנות לדעת המפקח.

העשרת ידע – סיעורי מוחות:

העשרת ידע חווייתית

- הכנת תרחיש בנושא ליבה.
- מנחים מנוסים.
- שיתוף בכירים.
- הכנה יסודית.
- כל משתתף בא לידי ביטוי.
- הנחיה המניעה את המשתתפים לחשוב.
- תובנות והחלטות ברמת הצוות וברמת המליאה.
- יישום הידע החדש בפעילות השוטפת.

EPSTEIN
ניהול פרויקטים

טכנולוגיה תומכת

מאגר הידע

- מע' וובית לשימור מידע וידע.
- זמינות, מהירות תגובה וידידותיות ברמה גבוהה.
- מינוח תואם לתכני הפעילות ולתהליכים הקיימים.
- אלרטים אותם מגדיר המשתמש בעצמו.
- היקף גדול של הידע הנשמר.
- הידע הבסיסי- תמציתי.
- לידע מצורף במקרים רבים מסמך מפורט.

EPSTEIN
ניהול פרויקטים

ידע חיצוני

הנחות יסוד לנושא האיסוף

- בשוק **קיים** ידע עסקי שלא ידוע לחברה ועשוי \ עלול להשפיע עליה.
- **תמיד קיים יותר ידע עסקי רלוונטי ממה שניתן להשיג**.
- איסוף ידע חיצוני וחשיבה משותפת תמיד יניבו יותר מאשר בלעדיהם.
- **ניתן להגיע לכמעט כל מידע רלוונטי.**
- **תמיד ניתן לשפר את יכולת השאלה** = האיסוף.

נטוורקינג – רישות עסקי

- רישות עסקי זוהי פעולה שיטתית ליצירה וטיפוח של קשרים אישיים העשויים להביא ערך ליעדים עסקיים בארגון.
- רישות עסקי הינה פעולה חיונית בכל ארגון. זוהי השקעה לטווח ארוך.
- ניתן להקים ולשפר את הרישות העסקי תמיד ובכל ארגון.
- קיימים 3 סוגי רישות עסקי בארגון:
  - רשת תפעולית- לסיוע לפעילות השוטפת.
  - רשת אישית- לקידום יעדים אישיים-מקצועיים.
  - רשת אסטרטגית לקידום יעדי החברה.
- מומלץ לבנות קשרים מתוך מחשבה ולא באופן מגיב\אקראי.

מקורות המודיעין

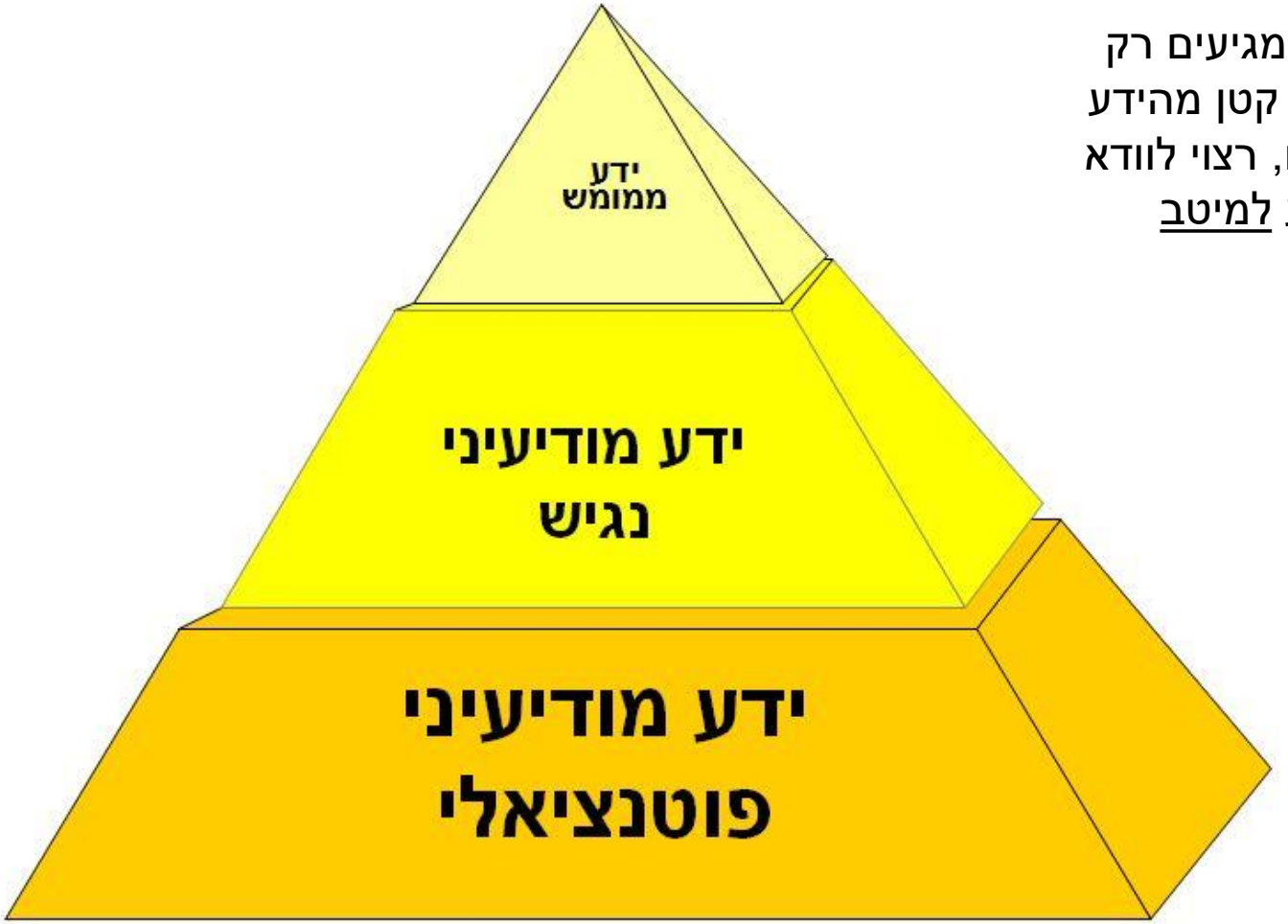
חיצוניים
לקוחות
מפיצים,ספקים,
יועצים,קבלנים,
שותפים,ועוד רבים

פנים ארגוניים
עובדים,
קשרים של
העובדים,
מאגרי ידע ארגוניים

מקוונים
אינטרנט, רשתות
חברתיות,
מאגרים בתשלום,
פרסומים

מיוחדים
שיטות איסוף
מיוחדות,
ברוקר,
מכון סקרים

פירמידת הידע



כיון שמגיעים רק לחלק קטן מהידע הקיים, רצוי לוודא שנגיע <u>למיטב</u>

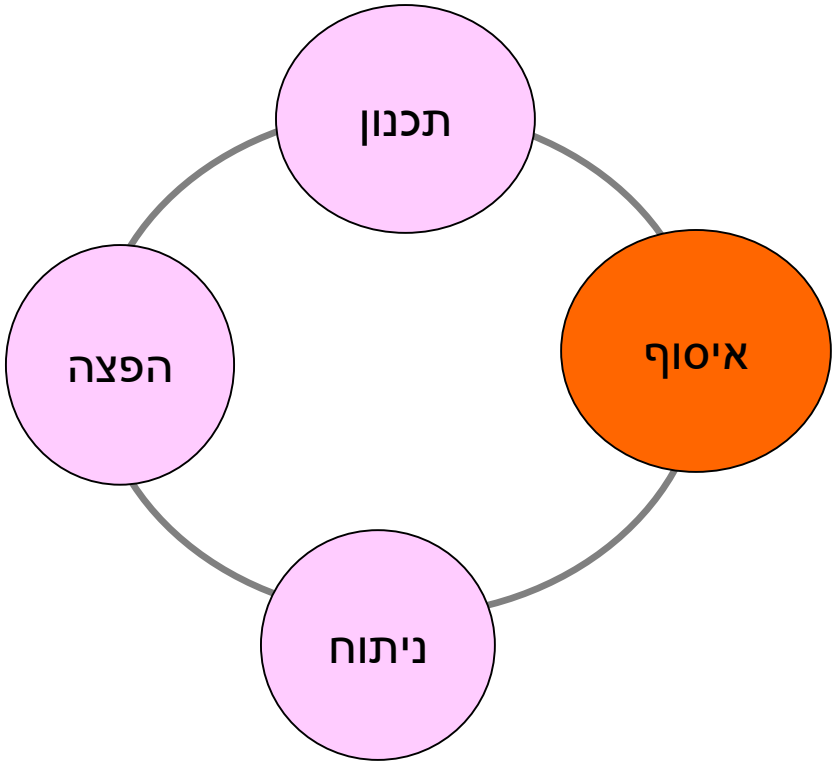
מאפייני מקורות

- מהימנות
- זמינות
- ערכיות
- רלוונטיות
- ארגון, סוג ארגון, אזור
- תפקיד ותחום עיסוק

ידע מודיעיני

כלל הידע על הסביבה החיצונית אשר רלוונטי לארגון ומשפיע עליו בטווח קצר וארוך.

איסוף ידע מודיעיני



ניטור ותפיסה מושכלים של הידע המודיעיני על בסיס יעדי מודיעין ממוקדים

סיכום

- ידע- משאב חיוני ביותר הנשחק כל הזמן והולך לאיבוד.
- הפתרון הטוב ביותר - להשתמש בו בחוכמה.
- הזמן שנקדיש ללמידה קצר בעשרות מונים מהזמן שיידרש לתקן טעויות או להחזיר מכירה שאבדה.
- ניהול חכם של משאב הידע מהווה גם יתרון תחרותי.
- כדאי לנהל את הידע טוב יותר מהמתחרים.

EPSTEIN
ניהול פרויקטים

תודה

יני פיטלסון
yani@epstein.co.il
052-2222424