

מאזן נכסי הידע של הארגון

תבנית לימוד

תבנית לימוד זו מיועדת לסייע בבניית מאזן נכסי ידע ארגוני.

תהליך הבנייה של מאזן נכסי ידע הוא תהליך מורכב שלא ניתן להשלים אותו בפעם אחת. יש לחזור על התהליך מספר פעמים, במקביל לתחילת תוכנית ניהול הידע, תוך העמקה והרחבה.

אין הכרח להתקדם על פי סדר הפרקים במאזן, ואסור להיתקע בפרק מסוים. ניתן להתקדם בפרקים קדימה ואחורה ככל שדברים מתבהרים, נושאים מתחדדים, ותובנות חדשות מתגלות. ראה הצגה גרפית בסעיף 1.

לפרטים והסברים נוספים יש לקרוא את המדריך הנלווה.

תוכן העניינים

2	תמצית מנהלים
3	מבוא – הסבר כללי
4	1. חזון ויעדים
5	2. טקסונומית נכסי הידע
7	3. אתגרי ידע
8	4. מיזמי ידע
8	5. מדדים

תמצית מנהלים

במידה והמאזן כולל פירוט רב, יש להכין עבור ההנהלה תיאור מתומצת

- 1. חזון ויעדים**
 - הסבר הקשר בין החזון הארגוני לחזון ניהול הידע
 - כיצד יעדי ניהול הידע תומכים בעדים האסטרטגיים
- 2. טקסונומית נכסי ידע**
 - הסבר קצר כיצד פותחה הטקסונומיה
 - הצגת הרמה הראשונה והשנייה בלבד
- 3. אתגרי ידע**

לאגד לקבוצות - אשכולות אתגרים.
- 4. מיזמי ידע**
 - כיצד מזהים מיזמי ידע.
 - מיזמים קיימים עיקריים.
 - מיזמים מתוכננים עיקריים.
- 5. מדדים**

מדדים עיקריים וכיצד מתכוונים לבצע את המדידה.

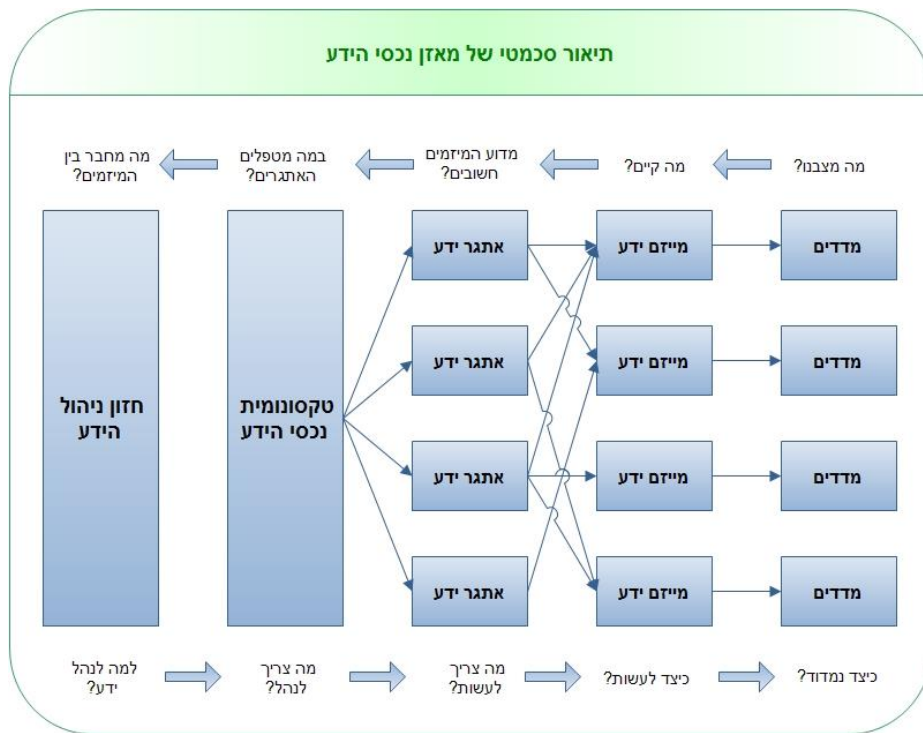
מבוא – הסבר כללי

ניתן להתחיל את הכנת המאזן בכל אחד מהפרקים, ולהתקדם לכל אחד מהכיוונים, על פי השאלות הרשומות בחלק העליון והתחתון של השרטוט.

אין להתעכב יותר מדי על אף פרק, אלא לעבור הלוך וחזור על הפרקים. רק כך מתחדדות ההבנות ונוצרות תובנות חדשות.

ברגע שמתקבלת תמונה מלאה ראשונית, גם עם היא ברזולוציה נמוכה מאוד, ניתן לפרסם את המאזן. קבלת משוב בשלבים מוקדמים חשובה הן ליצירת מאזן שמשקף את המציאות, והן להטמעת החשיבות של מאזן נכסי ידע בארגון.

רק על ידי הצגה מלאה של כל הפרקים והקשרים ביניהם ניתן לקבל תמונה מלאה על נכסי הידע בארגון. השרטוט להלן מציג באופן סכמטי את חמשת פרקי המאזן ואת הקשרים ביניהם. שרטוט זה הוא אמצעי מצוין להצגה תמציתית של המאזן למגוון גורמים בארגון.



1. חזון ויעדים

1.1 חזון ארגוני

כאן יש לצטט את החזון הארגוני. במידה ולא קיים חזון ארגוני, מומלץ לפעול מול ההנהלה להכנת חזון.

1.2 חזון ניהול הידע

דוגמא גנרית:
[שם הארגון] מספק [תיאור המוצרים או השירותים].
הלקוחות שלנו כוללים: [תיאור כללי של סוגי לקוחות].
לקוחות אלו מקבלים ערך מוסף היות ו [המוצרים / שירותים שלנו] מאפשרים להם: [פירוט].
על מנת להמשיך לעשות זאת בהצלחה העובדים שלנו זקוקים לגישה לנכסי הידע הבאים: [פירוט], כאמצעי לשיתוף ידע ויצירת ידע חדש.
אנחנו מתכוונים לעשות זאת על ידי [תיאור תמציתי].

1.3 יעדים אסטרטגיים של הארגון

ציטוט מתוך מסמך הנהלה

1.4 יעדים אסטרטגיים של ניהול הידע

תרגום היעדים האסטרטגיים הארגוניים ליעדי ניהול ידע.

2. טקסונומית נכסי הידע

ראה דוגמאות בפרק מאזן נכסי הידע במדריך.
מומלץ לפתח את המדדים בתהליך מלמטה למעלה, תוך שיתוף עובדי הארגון. שיטה זאת תקל אחר כך על המדידה עצמה.

דוגמאות לטקסונומיה

עובדים יוצרי ערך ישיר

הכוונה היא לעובדים התורמים ישירות למוצרים או שירותים שהארגון מספק. מה שבצה"ל מכנים "לוחמים"

א. כישורים ויכולות

- **גידול** : ממוצע שנים במקצוע. מדד כשירות המחושב מהערכות שנתיות.
- **חדשנות** : אחוז פרויקטים התורמים ליצירת ידע ארגוני חדש (פרויקטים חדשניים). אחוז נשים בין העובדים (הוכח סטטיסטית שנשים תורמות לחדשנות). ממוצע עלויות הכשרה.
- **יעילות** : אחוז עובדים היוצרים ערך ישיר מסך העובדים.
- **יציבות** : גיל ממוצע. ותק ממוצע. קצב תחלופה.

ב. ניסיון

ג. השכלה ודיסציפלינות

ד. מוטיבציה, יכולת הסתגלות, תחושת שייכות לארגון.

מבנה חיצוני

- **גידול** : גידול אורגני כאחוז מכלל הגידול.

א. לקוחות

- **גידול** : מספר לקוחות. סה"כ מכירות
- **חדשנות** : אחוז מכירות ללקוחות שנחשבים מובילים. אחוז מכירות ללקוחות בני פחות משנה.
- **יעילות** : אחוז מכרזים שהחברה קיבלה. התפלגות רווחיות לפי לקוחות.
- **יציבות** : מדד שביעות רצון לקוחות. אחוז מכירות ללקוחות בני יותר מחמש שנים. אחוז הזמנות חוזרות.

ב. ספקים

- סוגים
- קשרי לקוחות
- שביעות רצון
- שתופי פעולה

ג. סביבה עסקית

- מתחרים
- טכנולוגיות
- חוקים ורגולציה

- מימון ופיננסים
- ד. תוצרי ידע חיצוניים
- מותגים
- מוניטין

מבנה פנימי

- א. עובדים "תומכי לחימה"
- כישורים ויכולות
- ב. ניסיון
- **יציבות**: אחוז עובדים עם ותק של יותר משנתיים.
- ג. השכלה ודיסציפלינות
- ד. מוטיבציה, יכולת הסתגלות, תחושת שייכות לארגון.
- **חדשנות**: מדד הצעות שיפור של העובדים.
- **יציבות**: הערכות סובייקטיביות למקום העבודה.
- ה. תהליכים
- 1. ניהול, הנהגה, תרבות ארגונית
- 2. ניהול פרויקטים
- ♦ **חדשנות**: אחוז פרויקטים התורמים למבנה הפנימי, מדריכים בהם עובדים, מפתחים בעבורם כלי ניהול, וכדומה.
- 3. נהלים
- 4. מו"פ
- ♦ **גידול**: השקעה במו"פ כאחוז מהמכירות.
- 5. אבטחת איכות
- 6. ניהול ישיבות
- 7. ייצור
- ו. טכנולוגיות
- 1. טכנולוגיות המשובצות במוצרים ושירותים
- 2. טכנולוגיות תומכות
- ♦ מערכות מידע
- ♦ קווי ייצור
- ♦ טלפוניה ותקשורת
- ♦ שינוע ולוגיסטיקה
- ז. תוצרי ידע פנימיים
- פטנטים
- רעיונות
- מודלים

3. אתגרי ידע

רשימת אתגרי הידע שזוהו כתוצאה מהתהליך. הסבר קצר לכל אתגר. לדוגמא:

- פיתוח מוצרים חדשים.
- שיפור יכולות עובדים.
- הבטחת הספקת מוצרים במועד.
- פיתוח הידע הקיים על טכנולוגיות חדשות.
- העמקת ההבנה של צרכי הלקוחות.
- שיפור תהליכי גיוס עובדים.
- שיפור וייעול תהליכים.

ועוד

4. מיזמי ידע

בכל רגע נתון מתקיימים בארגון עשרות מיזמים שונים. חלקם מזוהים ישירות עם ניהול ידע, ולחלקם יש השלכות עקיפות על ניהול הידע בארגון. לכל מיזם המזוהה חד-חד ערכית עם ניהול הידע יש להכין "תיק נושא" (ראה תבנית לימוד).

יש מיזמי ניהול ידע שלא כוללים רכיבי מחשוב (למשל הקמת קבוצת למידה, או העברת הדרכות). גם במקרה זה מומלץ לבחון אפשרות הכנת "תיק נושא" המתמקד בהיבטים התהליכיים של המיזם.

דוגמאות למיזמי ידע (או שמשפיעים על הידע בארגון):

- בדיקת צפיות ושביעות רצון לקוחות.
- סקר ביצועי עובדים.
- תוכנית לפיתוח כשירויות עובדים.
- הטמעת תוכניות אימון והנחייה לעובדים.
- שיפור ניהול פרויקטים.
- הטמעת עבודה בצוותים.
- תוכנית מובנת להשתתפות בכנסים ואיסוף מידע מתערוכות.

ועוד

4.1 מיזמים קיימים

4.2 מיזמים מתוכננים

5. מדדים

המדדים מאפשרים למדוד מצב נוכחי, ולעקוב אחר שינויים לאורך זמן. את המדדים יש לבנות ביחד עם מפעילי המיזם.

היות ומדובר בניהול נכסים לא מוחשיים, יש לבנות גם מדדים איכותיים וגם מדדים כמותיים. כמדדים כמותיים ניתן לבחון את המדדים שפותחו עבור נכסי הידע, או לבנות מדדים חדשים.

יש לעקוב אחר שינויים במדדים לאורך חיי הקמת המיזם, וגם לאחר השלמת הטמעתו בארגון.

בפרק זה ירשמו המדדים שלפיהם מודדים כל מיזם ומיזם.