

תיק למערכת ניהול ידע

תבנית לימוד

תבנית זו מיועדת לסייע בבניית עץ מערכת, קרי התייעוד הראשי, של מערכת ניהול ידע ארגונית. התבנית מכילה עץ מערכת מתמחה (ייחודי) אשר בנוי ע"ג עץ המערכת האוניברסאלי ומכיל את אותם היבטים אשר הם ייחודיים למערכת ניהול ידע ארגונית.

מטרת תיק המערכת של "מערכת ניהול הידע הארגונית" היא להציג את תפיסת ניהול הידע בארגון ולהדגיש את כל העקרונות והכללים שיעברו כחוט השני בכל הפרויקטים שיבוצעו במסגרת זאת.

מצד אחד חשוב להקדיש זמן ומשאבים לכתיבת תיק זה על מנת להבטיח שכל הגורמים הנוגעים בארגון מבינים את מהות המערכת ורואים את יעדיה עין בעין. מצד שני חשוב להבין שאין כל אפשרות להקיף את כל המשמעויות של מערכת ניהול ידע ארגונית כבר בשלב זה.

תיק המערכת הכלל-ארגונית יישאר כל הזמן ברמת תיק אפיון, אבל הוא יעודכן באופן שוטף. עקרונות, תהליכים וכלים ישתנו, יתווספו, וייגרעו ככל שנתקדם בשלבי היישום.

יש לחזור ולעדכן תיק זה אחרי הכנת כל "תיק נושא" וגם אחרי אבני דרך משמעותיות כגון: החלטות ועדת היגוי, אישור תכניות שנתיות, שינויים באסטרטגיה הארגונית, וכדומה.

שלב מקדים לכתיבת תיק המערכת הוא שלב הכנת "מאזן נכסי הידע של הארגון" (ראה במדריך של קיט זה). חלק מתכני תיק המערכת יגזרו מתוך מאזן נכסי הידע.

לפרטים והסברים נוספים יש לקרוא את המדריך הנלווה.

תוכן העניינים

2	תמצית מנהלים
3	0 מנהלה
4	1. יעדים
6	2. יישום - מהות המערכת
8	3. טכנולוגיה ותשתית
9	4. מימוש
11	5. עלות - משאבים

תמצית מנהלים

- יעדים**
1. תיאור קצר של היעדים שזוהו בשלב ביצוע מאזן נכסי הידע.
- יישום**
2. תיאור קצר של עקרונות מערכת ניהול הידע הארגונית. יש להדגיש את הטיפול בתהליכים ארגוניים ואת הצורך במדיניות ניהול ידע ארגונית תומכת.
- טכנולוגיה ותשתית**
3. תיאור קצר של טכנולוגיות קיימות שיכולות לשמש גם את מערכת ניהול הידע, ותיאור כללי של טכנולוגיות נוספות שיש להביא לארגון.
- מימוש**
4. תיאור תמציתי של אופן המימוש. הדגשת מבנה ארגוניים תומכים.
- עלות ומשאבים**
5. סדרי גודל שנתיים צפויים. חסם עליון / תחתון.

מומלץ מאוד לצרף מצגת גרפית של תמצית המנהלים

0 מנהלה

פרק המנהלה של מסמך זה תואם במלואו לפרק המקביל בעץ מערכת אוניברסלי רמה 3.
(ראה הקיט עץ מערכת אוניברסלי בכרך יסודות)

0.0 כללי

0.1 גורמים מעורבים

0.2 תכנית עבודה

0.3 כלים ונהלי עבודה

0.4 ניהול תצורה ומעקב שינויים

מאשר	תיאור השינוי	מס' רכיב	מהדורה \ בסיס	תאריך

0.5 אישורים

חתימה	הערות	מייצג (מחלקה)	שם	תאריך

1. יעדים

לרכיבים בהם אין פירוט יש להתייחס כמקובל במסמך אפיון מונחה מפת"ח

- 1.0 כללי – הבהקים**
- 1.1 לקוח\מומחה יישום**
מערכת ניהול ידע ארגונית היא מערכת חוצת-ארגון ולכן לא קיים מומחה יישום אחד למערכת אלא מספר מומחי-על כמספר נושאי-העל בארגון
- 1.2 יעדים ומטרות**
יעדי מערכת ניהול הידע הארגונית נגזרים מהיעדים האסטרטגיים של הארגון. תהליך זיהוי היעדים בוצע בשלב ההכנה של מאזן נכסי הידע בארגון.
- 1.3 בעיות**
רכיב זה הוא חשוב ביותר ומטרתו היא לתחם את רמת הצפיות.
חשוב לזכור שמערכת ניהול ידע היא מערכת שלא ניתן להכריח את העובדים לעשות בה שימוש. שיתוף בידע ויצירת ידע חדש בה רק מתוך רצון ויוזמה של כל עובד ועובד. כמו כן, מדובר במערכת שמשנה תהליכי עבודה ונוגעת בליבה של התרבות הארגונית. יש לנסות ולזהות מראש בעיות שעלולות לצוץ בהמשך הדרך ולפרט אותן כאן. בהקשר זה מומלץ גם לעיין בפרק ניהול הסיכונים המופיע תחת נושאים תומכים בנוהל מפת"ח.
- 1.4 הקשר ארגוני \ עסקי**
זה המקום לחזור ולהדגיש את הקשר בין יעדי המערכת לבין היעדים העסקיים של הארגון. מומלץ לפרט את התהליכים העסקיים שהמערכת מתכוונת לגעת בהם.
- 1.5 תכנית עבודה שנתית**
בתיק זה, שנועד למערכת ניהול הידע הארגונית בכללותה, יש להציג רק את הקשר לתוכנית העבודה הרב שנתית. פרוט התוכניות השנתיות יעשה בתיקי הנושא.
- 1.6 ישימות ועלות/תועלת**
ברמת תיק זה ניתן להסתפק בתיאור כללי של נושאים אלו.
- 1.6.1 סיכונים - ישימות הפרויקט**
פרוט הסיכונים הנובעים מהבעיות שהמערכת לא אמורה לפתור, ומהבעיות שהמערכת עלולה ליצור. ראה סעיף 1.3 לעיל.
- 1.6.2 עלות/תועלת – ישימות עסקית**
יש לזכור שעיקר העלויות של מערכת ניהול ידע הן לצרכי שינוי תהליכים עסקיים, הטמעה, הדרכה והכשרה.
יש לפרט גם תועלות איכותיות וגם תועלות כמותיות צפויות. בתיק זה ניתן להסתפק בתיאור כללי. פרוט נוסף יעשה בתיקי הנושא.
- 1.7 אופק הזמן**
יש לפרט אבני דרך גדולות בטווח של בין 3 ל- 5 שנים.

1.98 יעדים פתוחים (חלופות)

1.99 יעדים עתידיים

יש לפרט יעדים שזוהו במהלך הכנת מאזן נכסי הידע והוחלט לא לטפל בהם בשלב זה.

2. יישום - מהות המערכת

2.0 ארכיטקטורה כללית – הבהקים

ארכיטקטורה של מערכת ניהול ידע אינה נוגעת בהיבטים הטכנולוגיים אלא בהיבטים התוכניים והתהליכיים.

לצורך בניית הארכיטקטורה של מערכת ניהול הידע הארגונית יש להתחיל מהתוצאות של מאזן נכסי הידע. יש להציג את נכסי הידע שאותרו במהלך הכנת המאזן, ואת שילובם בתהליכים העסקיים השונים. דרך מומלצת להצגה זאת היא באמצעות "מפות ידע" (ראה מילון מונחים). מומלץ להציג גם מצב קיים וגם מצב מתוכנן.

2.1 מאפיינים כלליים

מערכת ניהול ידע ארגונית אינה מתחילה בדרך כלל בחלל ריק. בכל ארגון קיימים תהליכים שונים, ממוכנים או ידניים, שגם אם לא סווגו תחת הכותרת של ניהול ידע, הם בהחלט שייכים לתחום זה. חשוב מאוד לאתר תהליכים אלו, למפות אותם, ולציין כיצד המערכת מתכוונת לטפל בהם.

2.2 תיחום היצוני

סעיף זה מתמקד במשתמשי המערכת. היות ומערכת ניהול ידע ארגונית אמורה להגיע לרוב המוחלט של עובדי הארגון, זהו סעיף חשוב במיוחד.

יש למפות את כמות וסוגי המשתמשים בכל אחד מנכסי הידע של הארגון, ולציין את מידת התלות של כל קבוצת משתמשים בנכסים השונים לצורך ביצוע מיטבי של המטלות שלהם. בשלב זה ניתן, ואף רצוי, להסתפק בתיאור כללי בלבד. ירידה לפרטים תבוצע בכל תיק נושא בנפרד.

2.3 תיחום פנימי

כאן יש לרשום אינדקס של תת-המערכות (תיקי נושא) שיוכנו במהלך השנה הקרובה.

2.4 ממשק משתמש

תיאור כללי של הכוונות (בדרך כלל מדובר בממשק Web או בממשקים קנייניים של מערכות שונות). פירוט יינתן בתיקי הנושא.

2.5 תהליכים

כאן יש לפרט את התהליכים העסקיים העיקריים שהמערכת אמורה לטפל בהם. יש להציג בקווים כלליים כיצד המערכת מתכוונת לשנות / לשפר תהליכים אלו.

סעיפים 2.6 עד 2.10 אינם רלוונטיים ברמת כלל מערכת ניהול הידע

2.11 טקסונומיה ארגונית

תהליך בנייתה של טקסונומיה ארגונית הוא תהליך מורכב וארוך. אולם במקרים רבים זהו שלב קריטי והכרחי במהלך הקמתה של מערכת ניהול ידע ארגונית. יש לשקול היטב את הנושא ולפרט כאן את ההחלטות ואת תהליך הבנייה המתוכנן.

פרטים נוספים על טקסונומיה ארגונית – ראה מילון מונחים.

סעיפים 2.12 עד 2.21 אינם רלוונטיים ברמת כלל מערכת ניהול הידע

2.22 ממשקים וקישורים

כאן יש לרשום אינדקס של כל מערכות המידע הארגוניות שמערכת ניהול הידע הארגונית, על תת מערכותיה (שונות) תצטרך להתממשק אליהן. חשוב מאוד לתאם כבר בשלב זה את הנושא עם אנשי מערכות מידע על מנת למנוע אי הבנות בהמשך.

2.23 דרישות מיוחדות

2.98 נקודות פתוחות (וחלופות)

רשימת נקודות פתוחות שעדיין לא טופלו ושיטופלו במסגרת הגרסאות העתידיות של תיק זה.

2.99 דרישות עתידיות

3. טכנולוגיה ותשתית

3.0 ארכיטקטורה כללית – הבהקים

מערכת ניהול ידע ארגונית היא מערכת מורכבת המחוללת שינויים רבים בארגון. על מנת להימנע משינויים וזעזועים מיותרים, מומלץ להשתמש במידת האפשר בטכנולוגיות שכבר קיימות ומוכרות בארגון.

ברמת תיק זה יש להסתפק בסעיף ההבהקים ואין צורך להיכנס לפרוט בנושאים טכנולוגיים. ברמה הכללית יש לציין כיוונים כלליים:

- סוג ממשקי משתמש מתוכננים.
- סדרי גודל של שטחי אחסון צפויים. (מומלץ להעריך אופק זמן של שנתיים)
- סוגי וכמות שרתים. (מומלץ להעריך אופק זמן של שנתיים)
- כמות עמדות קצה, מעבר למה שכבר מפוזר בארגון. (מומלץ להעריך אופק זמן של שנתיים)
- התממשקות עם רשת האינטרנט החיצונית. (יש לבחון היבטים של הבטחת מידע)
- סוגי תוכנות מדף מתוכננות (למשל: מערכת ניהול מסמכים, מערכת ניהול תכנים, פורטל ארגוני, וכדומה)

4. מימוש

4.0 כללי – הבהקים

4.1 גורמים מעורבים

גורמים השייכים למערכת ניהול הידע:

ועדת היגוי

ועדה שיושב הראש שלה הוא מנהל בכיר ברמת סמנכ"ל. תפקיד הועדה הוא להעניק למערכת ניהול הידע הארגונית:

- רוח גבית ומחויבות של הנהלת הארגון,
- יעדים אסטרטגיים של המערכת,
- תכניות עבודה שנתיות,
- תקציבים.

מנהל ידע ארגוני

זהו "מנהל הפרויקט" להקמת מערכת ניהול הידע הארגונית. חשוב להדגיש, היות ומדובר במערכת רחבה ומורכבת, אשר מימושה יארך מספר שנים, תפקיד מנהל הידע הארגוני חורג מתפקידו של מנהל פרויקט רגיל. לימים עשוי תפקידו להידמות לתפקידו של מנהל הכספים או מנהל משאבי אנוש. לפרטים נוספים, ראה מילון מונחים מקומי בקיט זה.

מנהלת

ועדה אופרטיבית בראשות מנהל הידע הארגוני. במנהלת חברים נציגי משתמשים מרכזיים, נציגי גוף מערכות המידע, וגורמים נוספים. תפקיד המנהלת הוא להוות הזרוע הביצועית של ועדת ההיגוי.

נאמני ידע

תפקידו של נאמן הידע הוא לעזור בהטמעת המערכת ביחידתו, להנחות ולהדריך. מומלץ למנות בכל יחידה שמתחילה במימוש רכיבים של מערכת ניהול הידע הארגונית. כמו כן, מומלץ שהוא ישב במנהלת ויוכל לייצג את הצרכים המיוחדים של יחידתו. תפקיד נאמן הידע לא חייב להתבצע במשרה מלאה. אחוז המשרה הדרוש לביצוע התפקיד משתנה מארגון לארגון, וגם בין היחידות השונות של אותו ארגון.

יעוץ חיצוני

מומלץ להיעזר ביעוץ חיצוני עקב מורכבותה וחדשנותה של המערכת.

מומחי תוכן

חלק חשוב במימושה המוצלח של מערכת ניהול ידע תלוי בתכנים שיוזרמו אליה. סוג ומספר מומחי התוכן הדרוש הוא פועל יוצא של מכסי הידע שזוהו. עבור כל נכס ידע יש לציין את מומחה התוכן הנוגע (אחד או יותר).

יש לפרט את דרכי העבודה של הגופים השונים ואת הממשקים ביניהם.

גורמים אחרים בארגון

מערכת ניהול ידע ארגונית נוגעת בהרבה תהליכים ארגוניים, ולכן היא מערבת הרבה גורמים בארגון. חשוב מאוד לאתר גורמים אלו מראש ולפרט את דרכי העבודה המשותפת. ניתן לציין מספר גורמים עיקריים, שאם הם קיימים בארגון, צפוי צורך לשלב אותם בתכנון המערכת ובמימושה:

- מערכות מידע
- משאבי אנוש
- פסיכולוגיה ארגונית

- הדרכה
- ספרייה / מרכז מידע
- אבטחת איכות
- קשרי לקוחות / מרכזי תמיכה פנימיים וחיצוניים
- מודיעין תחרותי ומודיעין עסקי
- תכנון אסטרטגי
- מנהלות פרויקטים
- ארגון ושיטות

4.2 תכנית עבודה

אבני דרך עיקריות בטווח של 3 עד 5 שנים.

4.3 השלב הבא \ המיידי

רשימת תת-המערכות (תיקי נושא) לשנה הקרובה

4.4 תפעול שוטף

לא רלוונטי

4.5 אינדקס תיעוד

רשימת מסמכים נוספים שיוכנו ברמת כלל המערכת

4.6 שירות ותחזוקה

כאן יש להתייחס לתחזוקת המוצר או התשתית עליה מנוהלת מערכת ניהול הידע

4.7 השתלבות בארגון – הנעת המערכת

מערכת ניהול ידע ארגונית היא מערכת מורכבת, המחוללת תהליכי שינוי מגוונים. לכן יש להשקיע מחשבה רבה בתהליך שילובה בארגון:

הדרכה והטמעה

יש לתכנן מגוון הדרכות לאוכלוסיות שונות. חשוב להשקיע מאמץ בהעברת עקרונות ניהול הידע לעובדים, ופרוט היתרונות שכל אחד עשוי להשיג מהשימוש במערכת.

שיווק וקד"מ

יש להיערך למבצעי שיווק ופרסום פנים ארגוניים. במידה וקיים בארגון גוף שיווק, מומלץ להיעזר בו.

5. עלות - משאבים

5.0 תמצית העלויות – הבהקים

כפי שכבר צוין בסעיפים קודמים, עלות רכישת התוכנות והחומרות מהווה רק בין 20% - 30% מהעלות הכוללת. רוב העלות נובעת מתהליכי ההטמעה בארגון.

5.1 עלות הקמה (פיתוח והתקנה)

סדרי גודל על פני 3 השנים הקרובות:

- יועצים חיצוניים
- חבילות תוכנה
- מאגרי מידע מקצועיים מסחריים
- תוספת תשתיות: שרתים, שטחי אחסון, פריסת תקשורת, וכו'.
- תוספת עמדות קצה
- פיתוח ממשקים עם מערכות מידע
- כתיבת נהלים, ספרי הדרכה וכדומה.
- קבלנים חיצוניים

5.2 עלות שוטפת

סדרי גודל על פני 3 השנים הקרובות:

- הדרכות והטמעות
- מבצעי שיווק
- כוח אדם פנימי: נאמני ידע ומומחי תוכן

5.98 נקודות פתוחות (וחלופות)

5.99 צפי עלויות עתידיות

סדרי גודל לשנים 4 ו-5.