

מדידת ניהול ידע - כיצד להגיע למדידה אפקטיבית אך פרקטית?

דורית כספי

ניהול ידע הינה פעילות שלא קל להצדיק, אך בימים אלה ההצדקה לניהול ידע נראית קשה שבעתיים. דווקא בעת מיתון וצמצום פעילויות הנתפסות כ"מותרות", חשוב להדגיש ולהוכיח את תרומתה של פעילות ניהול הידע ל"שורה התחתונה" של הארגון.

למדידה של פעילות ניהול ידע מספר מטרות המשתנות בהתאם לשלבים שונים של הפעילות. המטרות העיקריות והמוטיבציה למדידה הן:

- משוב לפעילות (DISCOVERY) < למידה ושיפור
- עידוד שותפות בתהליך, הכוונת התהליך (STEERING) < מיקוד תשומת לב ניהולית
- הנעת התהליך (BEHAVIOR MODIFICATION) < מדדים כאמצעי לבקרה ותגמול
- שיווק התהליך < הדגשת התועלת
- הצדקת הפעילות < ROI

בעולם מוכרות שיטות שונות למדידת מאמצים ותרומות של פרויקטי ניהול ידע בארגונים. מספר ארגונים אף פיתחו מודלים למדידת ההחזר על ההשקעה של פרויקט כזה.

מודלים אלה מתבססים על איסוף מצטבר של תשומות הפרויקט מחד (זמן מנהלים, משאבי כח אדם, הוצאות ייעוץ, השקעה בתשתיות ועוד), בהשוואה לרווחים כספיים שהניבו מאמצי ניהול הידע. הרווחים הכספיים נגזרים מתפוקות שניתן לשייך לפרויקט ניהול הידע בהיבטים שונים: קיצור תהליכים, הגברת האיכות, מענה לחדשנות, חסכון כספי ישיר, צמצום טעויות ותמיכה ביעדים עסקיים ספציפיים.

הסיכונים במדידה מסוג זה הם:

- המדידה הופכת לעיסוק מרכזי
- קיימים גורמים משפיעים על תוצאות המדידה שלא ניתן לבודד אותם
- המדידה מייצרת כלי לניגוח
- המדידה גורמת להתמקדות בעבר במקום בעתיד

כיצד ניצור איפה מדידה אפקטיבית אך יעילה?

המענה הוא בפיתוח מודל מדידה המכיל מספר רמות: מדידת שימוש, מדידת הטמעה, מדידת תפוקה ומדידת למידה.

• **מדידת השימוש:** ברמה זו נרצה למדוד את המצבים הבאים:

- כמות והיקף השימוש בחתכים שונים
- אחוז השימוש בתהליכי ליבה ובנקודות קריטיות בתהליך
- כמות ואיכות הידע הנתרם.

• **מדידת הטמעה:** ברמה זו נחפש אינדיקציות על:

- מידת השיתוף ברמת פעילות מסוימת
- היקף העברת ידע בין יחידות
- מספר היוזמות המקומיות לניהול ידע.

• **מדידת תפוקה:** זוהי הרמה בה אכן ננסה להגיע למדדים המבטאים תרומה ל"שורה התחתונה",

כגון:

- הקטנת טעויות
- חסכון כספי
- חסכון במשאבי אנוש

○ קיצור זמן תיקון הפער

○ סיכום לפי סוגי אוכלוסיות

● **ולבסוף חשובה לנו תמונת הלמידה שיצרנו בעזרת פתרונות ניהול הידע:**

○ ניתוח התוצאות בחתך פעילויות, אוכלוסיות, תהליכים, יישומים וחתכים חשובים אחרים

○ ניתוח מגמות לאורך זמן.

לשם המחשה, נציג כעת את מימוש המודל בפעילות הפקת וניהול לקחים.

טיפול סדור ומלא של נושא זה בארגון יכול את כל ארבעת המרכיבים של "מעגל התחקיר":

● מתי מבצעים תחקיר? (מדיניות)

● איך מבצעים תחקיר? (מתודולוגיה)

● כיצד אוגרים ומאחזרים את הלקחים? (ניהול תכנים)

● מהם תהליכי הטמעת הלקחים? (מנגנונים ארגוניים)

בבואנו למדוד את מידת הצלחת הפעילות ותרומתה, נרצה להביא לידי ביטוי את כל ארבע רמות המדידה.

● **רמת השימוש.** המדדים המתאימים לרמה זו יהיו:

○ מספר התחקירים המבוצעים בהתאם למדיניות שנקבעה, בתהליכים או אירועים קריטיים

המחייבים תחקור

○ מספר הלקחים המתווספים למאגר בתקופה ומתוכם אחוז הלקחים שנכנסו לאחר סינון לקחים

איכותיים וחדשניים

○ מספר הכניסות למאגר

○ מספר לקחים שאומצו בתהליך העבודה בו הוטמע בנושא

● **רמת ההטמעה.** כאן המדד המרכזי יהיה משוב על לקחים:

- כמות המשובים במסגרות התגובה השונים: פורום, "שלח תגובה", משוב יזום בדיוני עבודה, השתתפות בדיוני לקחים ועוד.
- איכות המשובים ומידת היכולת לייצר לקחים מטוייבים או חדשים על בסיס התגובות.
- ברמת הלמידה נרצה דווקא למדוד את היעדר ניהול הלקחים באמצעות המדדים הבאים:
 - מספר הלקחים החוזרים שהוצעו למאגר
 - מספר הלקחים הבלתי תואמים לידע שנאגר
- מדדים מסוג זה יכולים להצביע על היעדר למידה ו/ או קיום פערים בתורה הארגונית או בידע וניסיון של העוסקים בתהליכים.
- לבסוף: ברמת **מדידת התפוקה**. ברמה זו חשוב לנסות ולמדוד את השיפור בפועל שנבע מניהול הלקחים. מדד זה יכול להיות מבוסס בכסף אך אין זה הכרחי. לעיתים קל יהיה לכמת את המשמעות הכספית בדרך האינדוקציה: הערכת המשמעות הכספית של האירוע והכפלתו במספר המקרים מסוגו הקיימים בשיגרה במהלך תקופה תחומה.
דוגמאות למדד זה:
 - מספר המקרים בהם אותרה טעות
 - מספר המקרים בהם בוצע שינוי לייעול התהליך
 - מספר המקרים בהם נתנה התרעה מראש לקראת תכנון תהליך חדש/ איטרציה חדשה בתהליך.
- ביישום ניהול לקחים בעולם הרכש למשל, אומצו המדדים הבאים:
 - מספר המקרים בהם אותר ספק בעייתי
 - מספר הפסקות ההתקשרות טרם גמר חוזה
 - מספר המקרים בהם בוצע שינוי בשיטת ההתקשרות
 - שיפור בציון המשוקלל של איכות הספקים.

חשוב כמובן לזכור כי המדידה צריכה לאפשר לזהות את המקרים אשר נבעו מעצם ביצוע הפקת הלקחים או ניהולם ולכן עליה להיות קשורה למנגנון ארגוני כלשהו, המציף את המקרים האלה בעקבות התחקירים.

לסיכום, מספר טיפים למאמצים את השיטה:

- קיימו מדידה ברמות השונות תוך שימוש בתמהיל של מדדים
- בצעו בחינת אפקטיביות התהליך לאור תוצאות המדידה
- מזערו הסיכונים; בחנו את המדידה במבחן עלות – תועלת וייצרו כלים פשוטים
- שלבו את המדידה בתהליכי הניהול השוטפים, כך המאמץ יהיה מינימאלי ומובטחת לכם הטמעה קלה.

בהצלחה!