

## שימור ידע של המשאב האנושי – מנכס פרטי לנכס ארגוני

עידית אילת – יועצת בכירה לניהול ידע, חברת BYON

דורית כספי - סמנכ"ל ניהול ידע, חברת BYON

שימור ידע מהווה מהלך חיוני בפעילות השוטפת של הארגון. מהלך זה הינו קריטי להעלאת רף הידע המקצועי בארגון, לשמור את הארגון בחזית הידע בתחומו, כדי שימשיך לתפקד בצורה יעילה וכן לקיים למידה לאורך זמן לצורך שיפור מתמיד.

אחד האתגרים המשמעותיים שארגונים מתמודדים עימם כיום, הוא הצורך בשימור הידע הארגוני, פיתוחו ועדכון המתמיד, ובפרט הטיפול בידע הנצבר אצל המומחים, מוקדי הידע בארגון והפיכתו לידע מתועד, פרקטי ושימושי, לכלל חברי הארגון.

אם עד לפני מספר שנים, ההתייחסות לעצם היכולת "ללכוד" את הידע שיש לאנשים בראש היתה לרוב מתקבלת בספקנות, הרי היום, יותר ויותר ארגונים מתנסים בכך ונהנים מפירות המהלך, שתוצריו הם ידע ייחודי, זמין, הנשען על ניסיון רב שנים.

מאמר זה מבוסס על מתודולוגיה שפותחה, על בסיס ניסיון מעשי בתהליכי שימור ידע, במספר ארגונים גדולים בארץ.

### מהן הסיבות לכך שארגונים מבצעים תהליך שימור ידע?

- הבנה, שהנכס החשוב ביותר בארגון, לצורך שמירה על רמת הביצועים ויכולות הארגון הוא הידע הגלוי והסמוי הקיים אצל העובדים ושאותו יש לפתח ולטפח. במקרים רבים ארגונים מגיעים להחלטה לשמר ידע רק לאחר שעברו משבר קשה של אובדן ידע, עקב עזיבה או פרישת עובד בעל ידע חיוני (Delong, 2004).
- ההכרה, ששימור הידע ככלי עבודה, מיעיל ומזרז תהליכים. ישנם ארגונים שהשכילו להבין, כי משאבים רבים של זמן וכסף מתבזבזים כתוצאה מחזרה על אותן הפעילויות כל פעם מחדש. תהליך של שימור ותיעוד הניסיון המקצועי מאפשר למידה, התייעלות, וחיסכון במשאבים ומונע חזרה על טעויות בביצוע

משימות, פרויקטים, ניסויים וכד'. בנוסף לכך, במקום "להמציא את הגלגל" כל פעם מחדש, בזכות הידע הנלמד מהתנסויות קודמות, ניתן "להמציא גלגלים" חדשים.

- הבנה, שאנו חיים בעידן בו **תחלופת העובדים** היא חלק משגרת הארגון. בעשורים האחרונים, בפרט בחברות הזנק (סטרטאפ) בהיי-טק, ישנה עליה במעבר עובדים בין מקומות עבודה.
- התועלת שבתיעוד ניסיונם המקצועי של העובדים, בטווח הקרוב ובטווח הרחוק, המסייעת **שלא לאבד את יכולת הארגון לעמוד בתחרות.**

### באילו מקרים כדאי לבצע פרויקט של שימור ידע?

- **שימור ידע ממומחים**, שהידע שלהם מסוג Know-how ייחודי לארגון ואינו קיים בספרות המקצועית. במקרים אלו, הידע נמצא בראשם של האנשים ומבוסס על הניסיון המקצועי שצברו, במהלך שנות עבודתם בארגון. ידע זה, הינו חיוני עבור הארגון, הרוצה לשמר אותו כנכס ארגוני. ידע זה אינו בא במקום העובד והארגון ישאף שזה יישאר בו עוד שנים רבות כמנטור, מנחה ומלווה של ממשיכי דרכו ועמיתיו.
- **יחידות ארגוניות, בעלות מומחיות ייחודית** לארגון, המשקיעות משאבים רבים בתהליכי שימור הידע. כאשר שימור הידע הינו חיוני לתפקודו והצלחתו של הארגון, הוא ישקיע משאבים להטמעת תהליך השימור, כחלק אינטגרלי מתהליך העבודה. במקרה זה, היחידה מהווה מוקד ידע ומנהלת את הידע והמידע שלה במאגר אחד.
- **שימור ידע של עובדים הפורשים לגמלאות** – מאמרים רבים, המתייחסים לשוק העבודה בארצות הברית, מתארים תופעה של גל עצום של פרישת עובדים לגמלאות מדור "הבייבי בומרס" ( Baby boomers). עובדים אלו, הינם בעלי ידע ייחודי לארגון ופרישתם הצפויה עלולה לפגוע בארגון (2003 Hamilton Beazley). מגמה דומה קיימת גם בישראל, ולכן יש להתייחס לידע ולניסיון הפורשים לגמלאות באופן מיוחד.

### חמישה מפתחות להצלחת פרויקט שימור ידע בארגון

1. **הגדרת מטרות ויעדים ברורים:** בשלב הייזום והתנעת הפרויקט חשוב להקדיש תשומת לב לקביעת המטרות והיעדים. התחומים שיקבלו תעדוף לתיעוד בשלבים הבאים נגזרים ישירות מאותן מטרות ויעדים. לאורך כל שלבי הפרויקט יש לבחון האם הושגו המטרות שהוגדרו.
  2. **קשב ניהולי:** לתמיכת ההנהלה, חשיבות עליונה בפרויקטים של שימור ידע. תמיכת ההנהלה אמורה לבוא לידי ביטוי בהשקעת משאבי זמן, תקציב ומעקב אחר הפרויקט.
  3. **רתימת כל האנשים המעורבים לתהליך:** מצד אחד, העובדים המוכנים לשתף את הידע שברשותם ומן הצד השני, העובדים אשר מעוניינים ללמוד מהניסיון שהצטבר.
  4. **הטמעת תהליך שימור הידע –** הטמעת תהליכי שינוי, שנועדו לשפר את זרימת הידע מהעובדים הותיקים לעובדים החדשים בארגון. בהקשר זה, אחד הצעדים החשובים להצלחת הפרויקט, הוא למנות באופן פורמאלי **מוביל** בעל מוטיבציה לתהליך שימור הידע. חשוב להכיר בכך שעליו להקצות זמן לטובת הובלת התהליך.
  5. **ביצוע הפרויקט בשלבים**, בהתאם למתודולוגיית תהליך שימור ידע:
    - התנעת הפרויקט: קביעת מטרות ויעדי הפרויקט, תוך הבנת חשיבות התהליך והגדרת צורכי שימור הידע. בשלב ההתנעה, חשוב לתת את הדעת על התועלות לעובד, ליחידה ולארגון מהתהליך.
    - מיפוי הידע: יצירת מפת הידע הארגוני, באמצעות ראיונות ומפגשי צוות.
    - תעדוף: ביצוע תהליך של תעדוף תחומי הידע והנושאים הקיימים, לצורך תכנון תהליך העבודה ותעדוף שלבי התיעוד.
    - תיעוד הידע: בהתאם לתוכנית העבודה, מתבצע התיעוד הנדרש בכלים הטכנולוגיים, הקיימים בארגון.
    - הדרכה והטמעה של תהליך השימור ובניית מאגר ידע, ככלי עבודה ביחידה ובארגון.
- תפקיד פונקצית משאבי אנוש בארגון, בתהליך שימור הידע:**
- **העצמת מובילי הידע –** קיימת חשיבות גדולה להעצמה, טיפוח ופיתוח העובדים המוגדרים, כבעלי הידע ומובילי התהליך. בהקשר זה, תפקיד גורם משאבי אנוש הוא לתת למובילי הידע מינוי פורמאלי, להקצות לו

זמן עבודה, לתגמל ולהוקיר בכל דרך, המקובלת בארגון. בארגונים השואפים לאמץ מתודולוגיה של "ניהול לפי יעדים", מומלץ להגדיר למוביל הידע יעדים ברורים בנושא שימור ידע, כחלק מתוכנית העבודה השנתית שלו.

• **שיתוף פעולה בהטמעת תרבות שימור ידע** – תהליך שימור ידע מלווה לרוב בשינוי התרבות הארגונית ושינוי בתהליכי העבודה. השינוי מצריך התייחסות והיערכות מיוחדת, הבאה לידי בנקיטת הפעולות הבאות:

○ שיתוף והכנת העובדים לקראת השינוי, בשלבים הראשונים של הפרויקט.

○ שיווק השינוי

○ הקצאת משאבים תקציביים לתהליך ההדרכה וההטמעה, כחלק בלתי נפרד מתוכנית העבודה ותקצוב הפרויקט.

○ הכנת תוכנית הטמעה והדרכה.

○ ליווי העובדים והקשבה לצרכים במשך כל התהליך.

• **טיפול בהתנגדויות:** פרויקטים של שימור ידע לעיתים מלווים בהתנגדות של העובדים לשתף בידע ובניסיון שלהם מתוך החשיבה שידע הוא כוח. תפקיד פונקצית משאבי אנוש, במקרים אלה, היא לסייע בזיהוי המתנגדים והסיבות להתנגדות ולהראות לעובד את התועלת שיש לתהליך ברמה האישית.

• ליווי וסיוע בבניית **מאגר מומחים**: אחראי משאבי אנוש יכול לסייע בניהול מאגר מומחים בארגון. המאגר נחוץ לצורך איתור פוטנציאל לאובדן ידע חיוני לארגון וביצוע שימור ידע שוטף ממומחים.

• **שילוב תהליך שימור הידע בתוכניות הפרישה:** הכנסת תהליך שימור ידע כחלק מתוכנית הפרישה של העובד, היוצא לגמלאות. במסגרת התהליך, העובד הפורש יקבל הכרה והוקרה עבור שנים של עבודה ויסיים את תפקידו בהרגשה טובה ומכובדת.

לסיכום, תהליך שימור ידע בארגונים הינו מהלך חיוני ביותר, ההופך ליותר ויותר רלוונטי עבור ארגונים רבים. לאחראי משאבי אנוש בארגון תפקיד חשוב בפרויקטים של שימור ידע, על כל שלביהם, החל מאיתור העובדים או היחידות להם נדרש לבצע את תהליך השימור, דרך הקצאת משאבים לעובדי הידע, סיוע וליווי בתהליכי הטמעה והדרכה וכלה בטיפול בהתנגדויות ושילוב התהליך בתוכניות הפרישה.

## ביבליוגרפיה

Hamilton Beazley, Ph.D, Knowledge Continuity: The New Competitive Advantage, April 2003

David DeLong, Lost Knowledge- Confronting the Threat of an aging Workforce, Oxford University Press, 2004