

שירות ניהול ידע לשיפור השירות

דורית כספי, עינת ניצן-דהן

הצגת Case Study: מקרה זה מציג את תרומתו של ניהול הידע לשיפור השירות בארגון גדול

הצורך הארגוני

בארגון הנדון, באגף ניהול ובקרת תנועה, פועל מוקד שליטה ובקרה. המוקד פועל 24 שעות ביממה 7 ימים בשבוע ואחראי על שני סוגי פעילויות: שירות לקוחות (מענה לאזרחים, מתן מידע על עומסים וכו') ושירות תפעולי: טיפול בתפעול אירועים דחופים (כתם שמן, תאונה ועוד) ואירועים לא דחופים (כגון פגיעה במעקה). המוקד מאויש על-ידי כוח אדם זמני, המתחלף בתדירות גבוהה, וקיים צורך בהכשרת עובדים בזמן קצר, כדי להפוך אותם לאפקטיביים לטיפול בלקוחות וכדי לשמר רמת שירות אחידה וגבוהה.

באבחון שערכנו במוקד אותרו, בין השאר, הצרכים הבאים:

שאלות שכיחות: חלק מפניות האזרחים שכיחות וחוזרות, אך אין אחידות במתן התשובות. לבקרים חסר את הידע כדי לתת תשובה מקצועית ומפורטת. כשיש אירוע חוזר מציפים את השאלה, אך התשובה אינה שיטתית ומקצועית. הטמעת נהלים: שיטות העבודה בפועל לא תאמו את הנהלים (הנהלים אינם מעודכנים); צוות המוקד לא הכיר את הנהלים. הנהלים לא היו זמינים בתהליך העבודה. צורך לאתר אנשי מפתח במהירות על מנת להפעיל אותם בטיפול במפגעים.

אבחון

בשלב ראשון, נערך מיפוי שכלל הכרת האגף והיחידות הפועלות בו, לימוד התהליכים, מיפוי המידע הנדרש לצורך מתן השירות, הכרת הממשקים ואופיים עם גופים אחרים בחברה ועם גופים חיצוניים, זיהוי האתגרים המרכזיים בתחום השירות, ניתוח מאפייני העבודה והעובדים, סביבת העבודה, האמצעים והמערכות, אבחון המידע וזרימת המידע בתהליכים על מנת לשמר מידע מעודכן בכל עת ובזמינות בדחיפות גבוהה.

ניתוח

בבחנו כיווני פתרונות אפשריים ומתוכם הומלץ תמהיל פתרונות מגוון אשר יענה על שלל האתגרים. תוצר הניתוח כלל תעדוף של מתן פתרונות לצרכים ותוכנית עבודה מבוססת על שקלול התעדוף, ביחד עם יכולות המימוש לטווח קצר ולטווח ארוך. אחד השיקולים בתעדוף הפתרונות הוא מתן עדיפות לפתרונות מהירים. הצלחות קטנות ומהירות 'מעוררות תיאבון' לפתרונות נוספים וסוללות להם את הדרך. התכנית אושרה ובמסגרתה טופל הנושא המתואר להלן - טיפול בפניות שירות - בעדיפות גבוהה.

אופן הטיפול

בשלב הראשון, נערך האפיון, שכלל בחינה מעמיקה של הצורך והגדרה מדויקת של המענה הנדרש. תהליך האפיון כלל שורה של ראיונות עם אנשים מכל דרגי העבודה החל מנציגי השירות, דרך מנהלי הביניים ועד המנהלים הבכירים. מניסיון ייעוצי בתהליכי שיפור השירות, ההנחה המתודולוגית היא שהפתרון צריך להיות תפור Up-Down ביחד עם Bottom-Up.

כלומר, אין זה מספק שההנהלה (במקרה הזה מנהלת האגף) 'תנחית' עקרונות שירותיים ונהלים שאינם מקובלים על גורמי השטח - הכרחי שעקרונות אלו יהיו ישימים ומוטמעים בשיטות העבודה. בתהליך העבודה יש לאבחן את הפערים ולטפל בהם: אם על ידי הטמעה של השיטות החדשות ואם על ידי שינוי הנהלים, בתיאום עם ההנהלה כמובן.

הפרויקט המתואר כאן חייב לבצע תיאום של הנהלים עם תנאי השטח.

שלב נוסף בפרויקט כלל איסוף וטיוב תכנים. היתה 'תורה שבעל פה', אך היא לא היתה נגישה וידועה לכולם. כדי לתעד את 'התורה שבע"פ' בכתב, בוצע תהליך של איסוף תכנים כתובים ביחד עם ראיונות של נציגים ומנהלים לאיסוף תכנים הנמצאים בראש של העובדים. לאחר איסוף התכנים היה צורך לטייב אותם, ולתקף אותם מול גורמי ההנהלה. גם כאן היה צורך לעדכן את הנהלים ולנסח אותם מחדש.

תהליך שנערך במקביל לתהליכי שיפור השירות וקשור לו בקשר חזק הוא תהליך הפקת לקחים. בארגון החורט על דגלו את ערכי השירות, הכרחי לבצע תהליך של הפקת לקחים, לצורך למידה מתקלות ושיפור. השירות המתואר כאן (לליווי קבלת פניה) כולל תצוגה של לקחים הנוגעים לשירות (על-פי המתודולוגיה של חברת BYON [לנושא](#)).

הפתרון

בסופו של תהליך האפיון, גובש מסמך אפיון מפורט, שכלל מפרט של הפתרון המוצע. המענה שגובש בא להשיג את המטרות הבאות:

- לשפר את מתן השירותים לפונה.
- לרכז ידע נחוץ לצורך מתן מענה אחיד לפונים כחלק אינטגרלי ממהלך העבודה.
- לרכז מידע הנחוץ לתהליך כניסה לתפקיד: נהלים ופעולות שיש לבצע מרגע קבלת הפניה, שאלות שיש לשאול, תסריטי שאלות ותשובות ועוד.
- לשמש כתמיכה בליווי העבודה היומיומית כמקור הנחיות מרכזי, עדכני ואמין.
- לשמש כלי באמצעותו אפשר לאחזר מידע רלוונטי בהתאם לצורך ובהתאם לשפה אחידה שגובשה.

הפתרון כלל את המרכיבים הבאים:

- רשימה של סוגי האירועים, כך שהמשתמש יוכל לקבל רק את המידע הרלוונטי לו
- רשימת שאלות שחייבים לשאול את האזרח הפונה, בהתאם לסוג האירוע
- רשימת שאלות שכיחות והמענה הרשמי עבורן בהתאם לסוג האירוע

- רשימת פעולות שחייבים לפעול לפיהן בכל פניה שמתקבלת בהתאם לסוג האירוע
- רשימת צמתים אדומים כולל מיקום (צפון/דרום/מרכז), מספר כביש ומספר צומת
- פירוט הלקחים הקיימים בהתאם לסוג האירוע
- תרשים זרימה המתאר את התהליך / הנוהל הקבוע לפיו יש לפעול בכל קבלת פניה
- תרשים זרימה המתאר את התהליך / הנוהל הקבוע לפיו יש לפעול בהתאם לכל סוג אירוע
- קישור לתרשים חם של הגדרת הנהלים בתפקידים השונים

יישום והטמעה

לאחר אישור האפיון ותיקוף התכנים, הוחל ביישום השירות באמצעות פורטל SharePoint, תשתית זו אפשרה לממש את המרכיבים הנ"ל באופן אוטומטי על-פי הגדרת סוג אירוע. היישום הבנוי הוצג להנהלה ולעובדים. התקבלו הערות ובוצעו התאמות בהתאם, על מנת להבטיח שימוש מלא ואפקטיבי. במקביל, נבנתה תכנית הטמעה, שכללה טקס "השקה" לפרסום השירות ו"מכירה" שלו, ובהמשך לכך הדרכה והטמעה של השירות (ראה מתודולוגיית חברת BYON לנושא [הטמעה](#)).

כחלק משלב ההטמעה, גויסה רפרנטית, שקיבלה על עצמה לעבות את התכנים בשירות ולהיות אחראית על העדכונים השוטפים. הרפרנטית עברה הדרכה וקיבלה על עצמה להיות מובילת ההטמעה. כמו כן, נכתב נוהל מפורט המגדיר את האחריות והסמכות לעדכון התכנים בפורטל והתדירות שהדבר צריך להיעשות. ביצוע הנוהל הוא באחריות ההנהלה, שתדאג לביצועו.

השטח קיבל את השירות בהתלהבות מאחר ומילא צורך בסיסי וחיוני בעבודתם. את דרגי הביניים של ההנהלה היה צריך לרתום ולגייס לתהליך ולשכנעם לתמוך בעדכון התכנים השוטף ובהכשרת עובדים חדשים על סמך שירות הידע שנבנה.

סיכום

יישום מוצלח זה מדגים את היכולות והכלים של דיסציפלינת ניהול הידע לטפל במערכות ארגוניות בעלות אופי שירותי ובעלות מאפיינים של זרימת מידע בזמן אמת, מידע מדויק וברמת אמינות גבוהה, המוגש לאוכלוסייה מגוונת מבחינת רמת הידע.

הגורמים המאפשרים את מימוש הפתרון בהצלחה הם: אבחון נכון של הצורך, תפירת מענה לתמיכה בתהליכי ליבה, ארגון מתאים של התכנים בהתאם למצבי השימוש וטיפול בהטמעה על בסיס מתודולוגיית הטמעה מוכחת.