

איתור וניתוח צרכי הידע בארגון פיננסי חקר מקרה/אטיאס קונפורטי מירי

תקציר :

המחקר בדק את הקשר בין העברת ידע לטכנולוגיה בקסלמן וקסלמן רו"ח. קסלמן וקסלמן מייצגים את הפירמה המובילה בעולם PricewaterhouseCoopers. המחקר בוצע באמצעות ראיונות שנערכו עם עובדים מתוך הארגון. היות ומדובר במחקר איכותי לא הוגדרו השערות מחקר אלא רק שאלות. שאלת המחקר המרכזית :

1. האם הכללים הטכנולוגיים הקיימים יוצרים דינאמיקה של העברת ידע בארגון? שאלות משנה :

- א. אילו שכבות ידע קיימות בחברה ? כלומר, היכן נמצאים המומחים, האם יש דרגות שונות בהתאם לדירוג המשרדי?
- ב. האם הארגון ממצה את הפוטנציאל הקיים של הטכנולוגיה בנושא העברת הידע בארגון? האם יש שימוש אופטימלי בכל משאבי הטכנולוגיה הקיימים? האם כל שכבות הידע בחברה מטופלות?
- ג. האם האמצעים הטכנולוגיים מותאמים לצרכי המידע השונים בחברה? מה מידת שביעות הרצון של דרגים שונים בחברה מהכללים הקיימים כמעבירי ידע?

במחקר נעשה שימוש בראיונות חצי מובנים כשיטת איסוף נתונים. במחקר רואיינו 19 עובדים מהמחלקות השונות של החברה. כל ראיון שוכתב וקוטלג באופן מיידי. היות וכותבת העבודה מועסקת בארגון במשך שש השנים האחרונות הגישה אל אוכלוסיית המדגם התאפשרה ונשלחו בקשות להשתתפות בראיון באמצעות דואר אלקטרוני לקבוצה של שותפים, מנהלים ועובדים נוספים אשר התפקיד שלהם קשור למערכות מידע ולניהול הידע בארגון וכאשר נתנו את אישורם נקבעו מועדים לראיונות. היות ומדובר בארגון בינלאומי הכלים הטכנולוגיים המשמשים את הארגון הם רבים ומגוונים. כמו כן, שכבות הידע מתאפיינות גם במחלקות שונות בארגון, בדרגת שונות ובאנשים עם יכולות שונות. מחלקות הארגון משתמשות במערכות של הפירמה הבינלאומית, מערכות של הפירמה הישראלית ומקורות חיצוניים. הבעיה נוצרת כאשר ההתבססות על המערכות של הפירמה הבינלאומית היא רבה מדי ויש מעט מדי פיתוחים מקומיים של מערכות המותאמות לצרכים של הפירמה הישראלית. מבחינת השימוש בפונקציות שונות במערכות צוינו לא מעט פונקציות, אך בכל זאת רוב המרואיינים ציינו כי הארגון אינו איננו ממצה את פוטנציאל הטכנולוגיה להעברת ידע והסיבה לכך קשורה לחוסר זמן וחוסר בהדרכה. בנוסף, חסות פונקציות אשר מאפשרות העברת ידע בלתי פורמלי. כלומר, ידע סמוי כמעט ואינו מועבר לא לאורך ולא לרוחב הארגון. הכלים הקיימים בארגון מתאימים לצרכי המידע היות וחלקם הגדול הם כלים של הפירמה הבינלאומית אשר בנתה כלים אלו מתוך ניסיון רב שנים ומשאבים רבים. אולם, אחת הבעיות שצוינה היא בעיה טכנית עם מערכת האינטרנט הבינלאומית אשר מהווה כלי חשוב מאוד גם לפירמה הישראלית, אך בשל העומס הרב במערכת, יש בעיות של חיפוש והתנתקות רבות במהלך הגלישה. בעיה נוספת אשר הצביעו עליה היא חסר בישות מרכזת וחסר בתוכנה אשר תרכז את כלל הידע שהצטבר, לדוגמא : חוזרים ומסמכים שונים הנמצאים על

מחשבים אישיים או על גביי הרשת המשרדית ללא יכולת לאחזור ולשימוש חוזר. כלומר, חסר כלי ניהול ידע בארגון. אך למרות הבעיות וההצעות השונות לשיפור המערכת, רוב המרואיינים ציינו שהם שבעי רצון מן המערכת בארגון. יתכן וניתן להסביר זאת בעובדה שרוב המערכות כשלעצמן הן טובות למטרות להן הן נועדו אך אינן מאפשרות העברת ידע בארגון. השימוש בכלים של הפירמה הבינלאומית מוכיח את עצמו וחלק גדול מן המרואיינים ציינו כי המאגרים של הפירמה הבינלאומית משמשים אותם לשיתוך ולתייעוד. כמוכן, יש שימוש בכלים הללו לצורך הפקת לקחים והסקת מסקנות. שכבות הידע בארגון כפי שצוין הן רבות וקיימת הפרדה כלשהי מבחינת הכלים לפי שכבות הידע. מנהלים עושים שימוש במערכות מתוחכמות יותר וזוטרים במערכות פשוטות יותר מבחינת יכולת ניתוח הנתונים. מחלקות השירות בארגון אופיינו כמשתמשות עיקריות בכלים הטכנולוגיים לצורך העבת ידע. ההסבר לכך הוא מהות התפקיד. מחלקות שירות נועדו לרוב על מנת לייעץ ולהעביר ידע ולכן לא סביר שבמחלקות אלו תתגלה בעיה בנושא העברת ידע. הבעיה העיקרית היא ביתר המחלקות כאשר כל אחת מהן מחזיקה בכלים ייחודיים לה ובמעט מאד אמצעי תקשורת מתקדמים בתוך המחלקות ובין המחלקות.

במחקר נעשה שימוש בתוכניתה של סוזאן הנקל הנקראת The Information Audit אשר באמצעותה ניתן לאבחן את צרכי המידע של הארגון, להגדיר את המשאבים הקיימים לצורך מילוי צרכים אלו, מיפוי זרימת הידע בארגון וסביבתו, מציאת ליקויים במערכות. במחקר זה נבדק באיזה שלב מבין שלבי תכניתה נמצא הארגון שנחקר. הנקל מציעה תוכנית בת שבעה שלבים ליישום שיטתה. 1. **תכנון**- הבנת הארגון, הכרת המשאבים, בחירת מתודולוגיה, רכישת תמיכה מההנהלה. 2. **איסוף מידע** – מידע הנחוץ לביצוע משימות ופעילויות 3. **ניתוח מידע** – ניתוח כללי, ניתוח אסטרטגי ומיפוי זרימת המידע. 4. **הערכת מידע** – הפצת מקורות, ליקויים, עומס מידע, חוסר שקיפות. 5. **הפצת המלצות** – כתיבת דוחות, מצגות, סמינרים, עלונים. 6. **יישום ההמלצות** – טיפול בשינויים הנחוצים. 7. **ההמשך** – עם השינויים בארגון, השינוי בצרכים יותאם למערכות הקיימות או למערכות חדשות (Henczel,2001).

ממצאי מחקר זה מראים שהארגון נמצא בתחילת השלב הראשון של השיטה שהוא בעצם שלב התכנון. הקצאת משאבים ובחירת מתודולוגיה מתאימה תאפשר התקדמות משמעותית בשלבים שמציעה סוזאן הנקל שכן הממצאים מראים שמדובר בארגון אשר פוטנציאל הטכנולוגיה שלו הוא רב אך הניצול אינו מקסימלי. בעזרת מתודולוגיה מתאימה יתאפשר מעבר מהיר בשלבי שיטתה של סוזאן הנקל עד למצב אופטימלי ככל הניתן של העברת ידע בארגון. מצורפים נספח וביבליוגרפיה.

מס' מיון בספריה :

658.4038 אטי-קו.את תשס"ו

מס' מערכת בספריה :

1097242