

האינטרה-נט – כלי מרכזי לניהול ידע בארגונים: חקר מקרה בחברת היי-טק / קמין שרה

תקציר:

עבודה זו בוחנת את נושא ניהול הידע בארגונים, ומתארת את האינטרה-נט ככלי מרכזי לניהול ידע בחברות, כתופעות שהן חלק מהתופעה הגלובלית של כלכלת הידע וההתפתחות המהירה והמהפכנית של תעשיית המידע.

יש חילוקי דעות שונים בקשר להגדרת המושג ניהול ידע. בעבודה זו בחרנו לצורך הגדרת עבודה של ניהול ידע בפרשנות האומרת כי ניהול הידע מתייחס לצירוף בין טכנולוגיות המידע עם היכולת היצירתית והמחדשת של בני האדם. ניהול הידע תורם ליכולת ההסתגלות וההשרדות של ארגונים מול תהליכים נמשכים ומתגברים של סביבה משתנה.

ניהולה ידע בארגונים, נושא חדש יחסית, התפתח במקביל להתפתחות השימוש בטכנולוגית האינטרנט לצרכים פנים-ארגוניים, ועדיין נמצא בשלבי התפתחות. יישומו בארגונים מותנה בתרבות ארגונית מיוחדת המעודדת קשרי קהילה בין אנשי הארגון, ותשתית טכנולוגית ואנושית ברמה המתאימה. מסיבות אלו, כנראה, לא מצאנו עבודות מפורטות המציגות יישום פעיל של ניהול ידע באמצעות האינטרה-נט בארגוני היי-טק. נסיון החברות שכבר מתמודדות עם נושא ניהול הידע ומיישמות אותו יש בו כדי לתרום לחברות ולארגונים נוספים, לאנשים, ולחברה בכלל. הידע והנסיון של הארגון הנחקר, הבאים לידי ביטוי בעבודה, ושאלות המחקר שהתעוררו במהלכה, הם חלק מתרומה זו.

מחקר זה נעשה בשיטת "המחקר האיכותי" על-פי העקרונות הבאים: הוא מתרחש בסביבות "טבעיות"; אין בו קביעה אפריורית של תאוריות או השערות; החוקר הוא הכלי הראשי באיסוף וניתוח הנתונים; הנתונים שמוצגים במחקר הם תיאוריים, כלומר הם מדווחים באמצעות מילים או תמונות ולא דרך מספרים.

יש חשיבות רבה לניתוח התוכן האיכותי כאשר אנו דנים במידע ובידע, מכיון ששימוש בניתוח כמותי של תוכן יגרום להזנחת חקירת התוכן ולחוסר דיוק. ברגע שהניתוח הכמותי עוסק בתכנים פחות חד-משמעיים הוא פחות מהימן. אנו עוסקים בעבודה זו בתכנים רוויי משמעות ולכן הסובייקטיביות הנגזרת משיטת המחקר, למרות שאינה מאפשרת קביעה של דיוק ותקפות ממצאים, היא חיונית.

מאפיינים נוספים של המחקר האיכותי, המתייחסים לדרך עבודתם של החוקרים, באו לידי ביטוי בעבודה זו. איננו מבקשים לאשר או להפריך השערות שהיו לנו בתחילת המחקר. תפישתנו התגבשה עם הצטברות הנתונים, והתאוריה נבנתה על יסוד ראיות ופיסות מידע בתהליך של רצף מעגלי של בניית תאוריה.

העבודה מציגה במפורט, כחקר מקרה, את רשת האינטרה-נט בחברת היי-טק רב-לאומית, חברה העוסקת בפיתוח, בייצור ובשיווק טכנולוגיות תקשורת מתקדמות, והיא בין המובילות בתחומים אלו בעולם.

רשת אינטרה-נט זו חסומה בפני גורמים חיצוניים לארגון, אך נגישה לאנשי הארגון. באמצעותה מתועדים ומנוהלים נכסי הידע הבלתי-מוחשיים של הארגון.

יעוד חשוב נוסף של ניהול הידע באינטרה-נט הוא קיצור תהליכי פיתוח ושיווק על ידי איחזור יעיל ומהיר של מידע רלבנטי והסתמכות על מומחיותם ונסיונם של אחרים, כדי להמנע ממצב של המצאת הגלגל מחדש בכל התחלה של תכנון פרויקט. העבודה מציגה את תהליכי מיפוי הידע הארגוני, את ארגונם של "מסמכי" הידע באינטרה-נט של הארגון, ואת הקשרים ביניהם לבין תהליכי הפיתוח והשיווק בארגון.

אתרי הארגון ברשת האינטרה-נט נסקרו באינטראקציה עם המחשב האישי של כותבת העבודה, המאפשר, כמו כל העובדים המורשים האחרים, גישה לרובם.

המבנה והתכנים של האתרים השונים מתוארים לפרטיהם, וכן מוצגים תפקידיהם בניהול הידע הארגוני, במקביל לאספקטים השונים של נושא ניהול הידע כפי שהם מובאים בסקירת הספרות.

בנוסף לסקירת האתרים ברשת האינטר-נט של הארגון הנחקר נערכו ראיונות פתוחים עם חמישה עובדים בארגון. בפני המראיינים הוצגו שאלות שהועלו במחקר והם התבקשו להתייחס אליהם, אולם המתכונת של ראיונות פתוחים נשמרה ולמראיינים ניתנה אפשרות לבטא את דעותיהם ללא הצמדות לשאלות ספציפיות. כל ראיון ארך שעה לפחות. הראיונות מובאים במלואם כפי שנרשמו מפי המראיינים על-ידי מחברת מחקר זה. על סמך סקירת האתרים ותאור תפקידיהם בארגון הנחקר, וכן על סמך הראיונות, הוסקו מסקנות לגבי השאלות הבאות:

- יתרונות השימוש באינטר-נט וחשיבותו בהתמודדות עם עומס המידע
- חסרונות השימוש באינטר-נט בארגון
- השפעת השימוש באינטר-נט על העובדים בארגון
- בעיית חסיון המידע
- בעיית עדכון המידע
- בעיית הערכת המידע

האופי, המבנה, התרבות והמדיניות של הארגון בצירוף התשתיות הטכנולוגיות המתקדמות הם שאיפשרו את מהפיכת ניהול הידע באינטר-נט של הארגון. הביזור והרבגוניות הלאומית יצרו את הצורך, המדיניות תמכה ועודדה וברוח התרבות המיוחדת לארגון נוצרו היוזמות.

גם כיום מתנהלת כל הפעילות של ניהול הידע באינטר-נט בשיתוף פעולה בין מדיניות הארגון המעודדת והתומכת, ובין היוזמות המקומיות המקימות את אתרי הידע ודואגות לעדכון. אין "אח גדול" שמכתיב מה ואיך יתנהל ברשת הארגונית. משך הזמן נוצרו דפוסים מאחדים, ונכתבו נהלים מכוונים לניהול הידע באינטר-נט. בגלל גודלו של הארגון ומיגוון עיסוקיו אין אפשרות לניהול ריכוזי של מכלול הידע הארגוני. אתר ה- Compass, הגדול בהיקפו מכל השאר, הוא גם האתר המרכזי ביותר, והוא מכיל את מסרי התרבות והמדיניות של מטה הארגון, אך בנוסף קיימים הרבה מאד אתרים שונים בכל רחבי הארגון. עדיין אין מנגנון חיפוש מושלם שיאפשר איתור יעיל ומדויק של ידע ספציפי מתוך כל הידע המנוהל ברשת האינטר-נט, אך הפעילות היוזמה מתמסדת ויוצרת דפוסים מקובלים לשיפור התהליכים.

הנסיון להשוות את הנפח והעוצמה (volume) של הידע וניהולו באינטר-נט לעומת אלטרנטיביות אחרות אפשרי אך ורק באופן אבסטרקטי. האם ניתן היה ליצור שיתוף פעולה דומה באמצעות מדיה אחרת ולא באמצעות האינטר-נט? האם ניתן היה להעביר בנייה, או בטלפון, או בדואר האלקטרוני או בכלים אחרים את המסרים, המדיניות, ההדרכה, הידע, ולעורר יוזמות ותהליכים בקרב 130 אלף עובדי הארגון, כמו זה של ה- Knowledge Management באמצעות אתר ה- Compass באינטר-נט?

התשובה לנסיון וירטואלי (מדומה) זה הינה שלילית באופן מוחשי ביותר. היתרון הגדול של האינטר-נט, המאפשר גישה אל מאגר הידע העצום של הארגון הגלובאלי על-ידי כל אחד ואחד בארגון (גישה שלא היתה אפשרית קודם), הוא גם החסרון הגדול של הכלי. המשתמשים נחשפים לכמויות ידע אותו ניתן להגדיר כ"אינסופי" בהיותו חסר גבולות ברורים. מכיון שהאינטר-נט הפנים ארגוני פתוח לאינטרנט, ומספק קישורים לאתרים רלבנטיים באינטרנט בכל נושא המטופל על-ידו, תופעת אינסופיות המידע והידע לובשת ממדים עצומים עוד יותר. מחד יש גישה למכלול הידע הארגוני, אך מאידך קיים קושי אמיתי להתמודד עם הכמות הנחשפת

ולבחור מתוכה ידע ספציפי. מנגנוני החיפוש המופיעים באתרי האינטרנט השונים אמנם מקלים על ההתמצאות, אולם עדיין אין מנגנון חיפוש מרכזי למכלול האתרים באינטרנט של הארגון הגלובאלי, ועד שלא יהיה מנגנון אחיד כזה הקושי באיתור מידע ימשיך להתקיים. מנגנון חיפוש עילי לכשיוקם לא יפתור את בעיית הערכת המידע באינטרנט. מכיון שרוב, אם לא כל הפעילות הקשורה בניהול הידע באינטרנט מבוססת על יוזמות של אנשים, מחלקות או גופים בארגון, וכל אחד מהם אחראי בלעדי לתכנים שהוא שם על הרשת הפנים ארגונית, היכולת להעריך ידע ממקור זה היא בעייתית. לכך השפעה על תהליך הבחירה של מידע מבוקש מתוך ההיצע הקיים, הגורמת לבחירה אקראית במידה מסוימת. הבחירה האקראית עמדה גם בבסיס עבודה זו, שהסתמכה בעיקר על מקורות מידע מהאינטרנט והאינטרנט-נט.

לצירוף בין עומסי המידע לבין אי היכולת לדרג את איכותו יש משמעות כבדה באשר להשקעת הזמן הנדרשת לשיטוט באינטרנט-נט. מחד הוא חושף את הידע הארגוני, שבעבר לא היתה אליו גישה, בפני כל אחד מאנשי הארגון, אך מאידך נוצר מצב המצריך השקעת משאבי עבודה וזמן גדולים מצד משתמשי הקצה.

לעדכון שוטף של המידע באינטרנט-נט יש חשיבות רבה, ואתרים שאינם מתעדכנים הופכים עם הזמן לבלתי רלבנטיים, וממילא השימוש בהם פוחת עד שהוא נפסק לחלוטין. אך גם כאשר העדכון מתקיים ומתבצע הוא בעייתי, מכיון שההסטוריה אינה נשמרת. המשתמש נתקל בכל גישה לאתרים אלו במציאות משתנה, ובהרבה מקרים לא ימצא במצב נתון את המסמכים אותם ראה בעבר. לבעיית העדכון היו השלכות גם על מהלך עבודה זו, מכיון שהאתרים שנסקרו לצורך המחקר השתנו ללא הפסק במהלכה, והנספחים שהובאו בתחילה אינם אותם נספחים שיצורפו לעבודה המוגמרת, כאשר את הראשונים אין כלל אפשרות לאתר מכיון שחדלו להתקיים.

הידע הארגוני העצום המצוי ברשת מהווה נכס איסטרטגי מרכזי של הארגון, ומידת ההגנה על נכסי ידע אלו משפיעה על מידת החדשנות וההמצאה של הארגון בהשוואה לארגונים אחרים. רשת האינטרנט חושפת משאב זה בפני מספר רב של אנשים, ונתונה בסכנת חדירה של גורמים מתחרים. נוצר, למעשה, קונפליקט בין שני אינטרסים מרכזיים של הארגון. מחד – לחשוף את מירב הידע למירב האנשים בארגון, ומאידך – להגן על הידע, להמנע מחשיפה מיותרת שלו ולמנוע שימוש לא רצוי בו. לפיכך יש צורך חיוני בנקיטת אמצעים נמרצים כדי להבטיח את זכויות היוצרים של הארגון על נכסי הידע שלו, ובהפעלת מנגנוני אבטחה שימנעו שימוש לרעה בידע השייך לארגון, שימוש הנוגד את מטרותיו המוצהרות. מנגנוני האבטחה ברשת אחידים לכל הארגון, ונהלי האבטחה מפורטים ברשת האינטרנט-נט. בהשוואה לרשימת החסרונות שמנינו לעיל, רשימת היתרונות של האינטרנט-נט ככלי מרכזי לניהול ידע בארגונים ארוכה בהרבה:

האינטרנט-נט – מערכת וירטואלית, אינה מחייבת נוכחות פיזית ואינה מותנית בזמן. התלות באנשים קטנה, ולכך חשיבות גדולה בעולם ההי-טק, שבו התחלופה של עובדים גבוהה. באמצעות האינטרנט-נט ניתן לשמר את הידע שלהם ולהעבירו לאחרים בארגון.

מהירות תגובה גבוהה – מיידי ועל גבול המיידי. להבדיל מהזמן שנדרש בעבר לאיתור מידע מבוקש בתוך הארגון בדרכים הקונבנציונליות, קרי: מקורות מודפסים, דואר, טלפון וכיו"ב, ניתן לאתר מידע Online בהקשת המקלדת, ולקבל את התוצאות על המסך בזמן אמת. לקיצור זמן הסבב בהשגת המידע המבוקש יש השפעה על קיצור זמני הסבב בפיתוח מוצרים ובאיתור הזדמנויות עסקיות ושווקים, ולפיכך על יכולת הארגון להשרד, ואף להוביל, בתחרות על שווקי העולם. האינטרנט-נט, שהוא יישום פנים ארגוני של טכנולוגיית האינטרנט, הוא מוצר המוני המאפשר התחברות של כל אחד, ללא יוצא מן הכלל, לרשת הארגונית. בארגון

הנחקר, המונה כ- 130 אלף עובדים, כולם מחוברים לרשת. לכולם גישה אל מקורות המידע בלקוחות מחד וכספקי ידע מאידך.

האינטר-נט זול ביחסי עלות/תועלת. בארגון שבו קיימת תשתית של רשת מחשבים, כמו בארגון הנחקר, אין צורך בהשקעות נוספות לצורך יישום האינטר-נט. ההשקעות השוטפות אינן גדולות בהשוואה לתועלת המופקת מה"מוצר" – מאגר הידע של הארגון.

תכולת הזכרון של האינטר-נט כמעט אינסופית בעלויות אפסיות. האינטר-נט הוא כלי מלכד. הוא מחבר בין אנשי הארגון ותורם ליצירת קהילת-ידע מקצועית ממספר רב של פרטים.

בעזרת תוכנות איחזור מתאימות ניתן לארגן כמויות עצומות של מידע במהירות ובעלויות נמוכות.

באמצעות האינטר-נט ניתן לבצע תהליך לרוחב כל הארגון בעת ובעונה אחת, ועל-ידי כך להבטיח ביצוע אחיד, יעיל, וחשוף לבקורת, וכן לשפר את הביצוע תוך כדי התהליך.

היתרונות הנ"ל מאפיינים את מערכת האינטר-נט בארגון הנחקר, שהוקמה בתקופה קצרה יחסית, מונעת על-ידי יוזמות עצמיות של אנשים בארגון בעידוד מדיניות הנהלת הארגון העולמי. 130 אלף עובדי הארגון, המפוזרים בכל רחבי הגלובוס, הפכו באמצעות האינטר-נט לקהילת ידע שחבריה שותפים ליצירת מאגר הידע הארגוני לשם השגת מטרות הארגון, למרות המרחק הפיסי, הפרשי הזמנים, וההבדלים התרבותיים הנובעים מגודלו ומבזורו של הארגון הגלובאלי. היא משמשת להפצת ולהטמעת המסרים והמדיניות של ההנהלה בקרב העובדים, מפשטת תהליכים ומונעת תקלות חוזרות, מתעדת את הזכרון הארגוני, וכל אלו תורמים לפיתוח תובנות ואיסטרטגיות חדשות.

את השפעת האינטר-נט על הארגון ניתן לאמוד במידה רבה על-פי ההשפעה שלו על עובדי הארגון.

חויית החשיפה המיידית למידע לכשעצמה היא חוייה חזקה ומשמעותית, ומעוררת תגובות נלהבות אצל המשתמשים. ביטוי לכך ניתן בראיונות.

להרגשה זו יש גם הבטים שליליים. לא מעט אנשים בארגון מסתמכים אך ורק על המקורות ברשת, בלי להיות מודעים לחסרונות, למגבלות, ולאופציות האחרות הקיימות.

השינוי הגדול של ניהול הידע באינטר-נט דורש מהמשתמש אקטיביות ויוזמה: לגשת, להתעניין, לספק ולקבל מידע. האחריות הועברה אל המשתמש/הבונה של הידע, ובהקשר זה הוא "מוסיף עבודה". המשתמש צריך להיות חכם יותר כדי לבחור מתוך ההיצע הקיים.

התפישה המרכזית האופיינית לניהול הידע באינטר-נט מבוססת על נכונותם של אנשי הארגון לחלוק את הידע שלהם עם כל הארגון, ולגלות יוזמה ואקטיביות בחשיפת ידע זה ברשת. פעילות זו מפחיתה את תלותו של הארגון בפרטים המרכיבים אותו. למעשה נוגדת תפישה זו את הנטייה הטבעית של אנשים לשמור את הידע האישי שלהם לעצמם, ועל-ידי כך לשמור על יתרון היחסי בארגון ולהגן על מעמדם המקצועי והאישי.

השפעה גורפת של ניהול הידע באינטר-נט על אנשי הארגון, ואולי הבולטת ביותר בין כל ההשפעות שמנינו לעיל, היא ההשפעה החברתית/סוציולוגית. האינטר-נט אמנם הפך את הארגון לקהילת ידע, וחיבר בין שני אנשי הארגון שקודם הפרידו ביניהם הפרשי המרחק והזמן. אפשרות ונוחיות הגישה, מיגוון המקורות והאינטראקציה היומיומית מעניקות הרגשת שיתוף ועוצמה שבהשתייכות לארגון ידע גלובאלי. כל זה בא לידי ביטוי גם בדפוסי העבודה ובחלוקת משאבי הזמן של אנשי הארגון.

האם אמנם ניהול ידע?

המנגנונים הקיימים היום במערכות האינטרנט והאינטרנט לצרכי ניהול ידע רלבנטי מתוך אינסוף הידע הקיים, הם אלו שמאפשרים גישה וחשיפה לידע הקיים, וכך נוצר פרדוקס בין הנסיון לשליטה בידע, ובין חוסר היכולת להתמודד עם כמויות הידע.

מס' מיון בספריה :
658.0546 קמי.אי תשנ"ט

מס' מערכת בספריה :
435812