

ניהול ידע בארגונים דינאמיים



ככל שהידע בארגון ינוהל טוב יותר יכולת השליטה הפנימית של הארגון תגדל ■ המציאות המשתנה תדיר – הן החיצונית והן הפנים ארגונית – מחייבת את הארגון להתמקצע, לתחזק את כוחו מול המתחרים ולעמוד ביעדים חדשים ■ ערך הלמידה מאפיין כיום את התרבות הארגונית ומקנה לארגון עוצמה

מאת: מיקה אפלואו

למידה זו מתבצעת מול עמיתים לעבודה, מול סוכנים, מול לקוחות ישירים איתם נדרשים לעבוד וכן מול מנהלים, להם צריך להעביר פעמים רבות מידע ולספק תשובות. גם אם איננו שמים לב לכך, כל עבודה שמתבצעת באופן שוטף דורשת חשיבה כלשהי או הרחבת הידע הקיים, בכדי להשיג את המטרות שאנו נדרשים אליהן.

מעריך הלמידה שעובד נדרש לבצע בארגון דינאמי אינו תהליך חד פעמי, אלא קורה באופן תמידי מרגע כניסתו לתפקיד ולכל אורך שנות עבודתו. עד לא מזמן ערך הלמידה בארגון לא היווה אחד מהערכים המרכזיים. הלמידה התבטאה בכך שעובד הגיע למקום עבודה חדש, עבר חפיפה

סוכנויות גדולות וחברות ביטוח ידועות בהיותן ארגונים דינאמיים, הפועלים במציאות מגוונת, משתנה ובלתי צפויה. הדבר בא לידי ביטוי בתנאי השוק הלא פשוטים שעליהן להתמודד איתם, הרגולטור שמכתיב תקנות חדשות מעת לעת, היעדים התקופתיים שעליהן לעמוד בהם והיכולת לשמור על יציבות ועוצמה תמידית מול החברות המתחרות.

מנגד, על הארגון להיות מסוגל להתמודד עם השינויים המשפיעים עליו גם בפנים. תזוזות ארגוניות מבפנים, יעדים שהוא צריך למלא, שמירה על יציבותו והיכולת לתת מענה למצבים משתנים. אלו הם חלק מהמצבים שדורשים היערכות מראש ויכולת להשתנות בהתאם לתנאי השוק.

הצפת מידע

אחד השינויים שחווים היום ארגונים דינאמיים רבים, ובייחוד חברות פיננסיות, מתבטא בהצפת המידע. כמויות המידע הגדולות שמגיעות מבחון והשקיפות הנדרשת מהארגון להציג ללקוחותיו, מעמידה את הארגונים בפני רף חדש שעליהם להגיע אליו. ארגונים נדרשים כיום לדעת הרבה יותר ולהעביר את המידע הלאה לכל העובדים ומהם ללקוחות, שדורשים פעמים רבות הסברים ומבנים הרבה יותר מבעבר. התמודדות מסוג זה מחייבות את הארגון להיות מקצועי יותר, בעל כוח רב מזה של ארגונים אחרים ומסוגלות לעמוד בשינויים וביעדים חדשים ומגוונים.

ערך הלמידה

אחד מהערכים המרכזיים שמאפיין כיום את התרבות הארגונית ומקנה לו את עוצמתו הוא ערך הלמידה. הלמידה מאפיינת את העשייה היומיומית והיא הבסיס להקניית ידע לעובדים ולהצלחת הארגון. ארגון לומד נדרש לבצע למידה יומיומית.

קצרה על החומר הנדרש ונכנס לתפקיד. תוך כדי עבודה שוטפת הוא למד נושאים נוספים, שאל קולגות לעבודה ורשם נושאים חשובים על דפים ובמאגרים שניהל לעצמו. הנחת היסוד הייתה שהידע צריך להיות מנוהל בראש של כל אחד. מציאות זו יכלה להיות נוחה מאד בראיה לאחור, טרום עידן האינטרנט, הרשתות החברתיות והתפתחויות שחלו בעולם. כמות המידע שנחשפנו אליו לא הייתה כל כך גדולה. השינויים היו מינוריים, המציאות שחיינו בה לא השתנתה חדשות לבקרים וסוג העבודה גם לא דרש למידה שוטפת. רוב הידע היה טמון בראשם של האנשים – "ידע סמוי" (Tacit knowledge). תמיד היו אנשי מפתח

שהחזיקו בתוכם את כל הידע ובהתאם לצורך נדרשו לנדב ממנו ולהעבירו לאחרים. הבעיה בכך הייתה, שלא תמיד אותם אנשים ששו להעביר את הידע הלאה ובמקרים בהם אנשים אלו עזבו את הארגון, כיצד ממלאים את חלל הידע שנעלם. ערך הלמידה צבר תאוצה בעקבות השינויים שארגונים נדרשו להיערך אליהם, הן מבפנים והן מבחוץ. על מנת להתאים את עצמם למתחרים ולהפוך להיות מובילים ארגונים הבינו שידע הוא עיקר הכוח שלהם.

אם הם לא ידעו לשמור עליו, יהיה קשה מאד להתנהל בצורה אחידה וחופפת בארגון. היכולת של ארגון לנהל את הידע שבו (ידע סמוי

זה או אחר, אלא מביא את העובד לידי התמקצעות בעבודתו, יעילות, מהירות והשגת תפוקות טובות יותר. בכך הוא גם תורם לארגון. אם מדובר בסוכנויות על או במנהלי הסדרים, התמקצעות הסוכנים תלויה רבות בידע שהם מפגינים, סוכן מקצועי נתפס בעיני הלקוח כאמין יותר, בעל ביטחון ואחד שניתן לסמוך עליו. כמובן הצעד הבא הוא, שסוכן זה יהיה מסוגל להיות בעל יכולת מכירתית גבוהה יותר.

כל ארגון שואף לכך שעובדיו יהיו עצמאיים ומקצועיים וכמובן, יביאו לתפוקות גבוהות יותר, בעלות איכות גבוהה. ככל שעובד מקצועי יותר, כך תרומתו לארגון רבה יותר. עבודה טובה ויעילה

כמויות המידע הגדולות שנגיעות מבחון והשקיפות הנדרשת מהארגון להציג ללקוחותיו, מעמידה את הארגונים בפני רף חדש שעליהם להגיע אליו

יותר מצד עובדים וסוכנים מובילה את הארגון לתוצאות טובות יותר בשטח, שביעות רצון של לקוחות וביסוס מעמדה בחוץ. לקוח שחווה שירות טוב ומקצועי מצד גורם בארגון ירצה לחזור לעבוד איתו.

ניהול ידע הוא המילה הבאה בארגונים דינאמיים. ככל שהידע ינוהל טוב יותר, בצורה ברורה ופשוטה, יכולת השליטה הפנימית של הארגון תגדל וכוחו לייצר עובדים מקצועיים ועצמאיים תהווה את מקור הכוח והגאוה שלו. ארגון דינאמי צריך לדעת להתמודד עם הצפת המידע בצורה כזו שתתן מענה הכי טוב וברור לעובדיו ולסוכנים שעובדים איתו. כיום, הציפייה היא למצוא מענה לכל נושא בצורה הכי ברורה ובזמן הקצר ביותר.

אם מדובר בחברה גדולה, הידע שהארגון יעביר בתוכו וישתף בו את כל העובדים יוביל גם לתחושת שייכות וגאוה לעובד וכמובן מוטיבציות להצלחה ולתרומה מעצמו.

כאשר מדובר בסוכנויות ובסוכנים, התמקצעות וידע נרחב יותר של חוקים, תקנות ומוצרים יובילו להצלחה גדולה יותר במכירות ויחסי אמן טובים בין הסוכן ללקוחותיו. תנאי הכרחי בסיסי לכל זה הוא, כמובן, מערכת תומכת ומעודדת.

הכותבת היא, אחראית ניהול ידע, אגף תפעול חסכון ארוך טווח, מגדל חברה לביטוח בע"מ



מה יצא לי מזה?

ניהול הידע אינו מצריך להיותלות בחסדיו של גורם