



צ'ק-אפ לנכסי המידע והידע (IK-Checkup)

(פורסם ב: "אנשים ומחשבים" בחודש מרץ 2009)

הקדמה

המשבר הכלכלי, אשר פרץ לפני מספר חודשים, שינה באחת את דפוס ההתנהגות של מרבית הארגונים, כמעט ללא קשר להשתייכותם המגזרית. ארגונים רבים צמצמו תקציבים ופעילויות, סגרו פרויקטים, ואף פיטרו עובדים. ככל שחולף הזמן הולכים ומתבררים ממדי המשבר, ומתרבות ההערכות שאין זה הולך להיות משבר קצר. במצב זה שואלים את עצמם ארגונים רבים מה עוד ניתן לעשות על מנת לצלוח את המשבר בשלום. שאלות אלה אינן פוסחות כמובן גם על תחום ה-IT. כתבי העת המקצועיים מלאים בהצעות והמלצות לפעילויות שכדאי לנקוט. עיון קצר בגיליונות של החודשים האחרונים מעלה שלל רעיונות:

- לעבור ל-IT ירוק על מנת לחסוך בעלויות.
- לחזק את מערך ההכשרה ולהכין את העובדים ליציאה מהמשבר.
- להשקיע ב-PLM (Product Lifecycle Management).
- לעבור למיקור חוץ.

- לעבור למודל SaaS (Software as a Service), שכירת תוכנות ומחשוב ענן.
- לעבור לקוד פתוח.
- להתמקד בטיוב ושיפור נתונים.
- לבצע קונסולידציה של שרתים ואמצעי אחסון.

מנמ"רים ואנשי מקצוע בתחום ה-IT מתבוננים בשלל ההצעות ושואלים את עצמם על מה להמליץ להנהלות שלהם, אילו כיוונים מתאימים לארגונים שלהם, וכיצד הכי נכון להתכונן ליום היציאה מהמשבר. על שאלות אלו אנסה לענות בהמשך המאמר.

האם היית סומך על רופא שרושם לך תרופות דרך הטלפון?

כל ההצעות שצינתי בהקדמה הגיוניות וחשובות, אבל האם הן מתאימות לכל ארגון? מה החשיבות והעדיפות של כל פתרון, ושל פתרונות רבים נוספים, בהקשר של ארגון נתון, השוק בו הוא פועל, מצבו הנוכחי, האסטרטגיה שלו, ופרמטרים רבים נוספים?

ארגוני פרמצבטיקה וכדומה, כפי שהוא בא לידי ביטוי למשל בערכם הבורסאי, גדול במידה משמעותית מסך נכסיהם הפיזיים. ההפרש מבטא את נכסי המידע והידע של הארגון. אלו הנכסים המאפשרים לארגון המודרני להתחרות בצורה יעילה לאורך זמן.

מדוע אני מדבר על נכסי המידע והידע?

בשנים האחרונות נהוג להפריד בין תחום מערכות המידע הקלאסיות (ERP, CRM, וכדומה) לבין תחום ניהול הידע. בארגונים רבים גם קיימת הפרדה בין המנמ"ר המטפל במערכות המידע ובתשתיות התקשוב לבין מנהל הידע המטפל בידע הארגוני. בעיניי הפרדה זאת היא מלאכותית ופוגעת ביכולתם של ארגונים להגיע לפתרונות אינטגרטיביים ואופטימאליים. המידע והידע הארגוניים אינם מכירים בגבולות מלאכותיים. המידע זורם בין מחלקות, פונקציות ותחומים בצורה חופשית לאורכו ורוחבו של הארגון (או לפחות כך זה אמור להיות).

ידע נוצר כתוצאה ממגע ושתוף פעולה בין גורמים שונים בארגון. פריצות דרך רבות נובעות ממפגשים בין תחומיים ובין מקצועיים. המבט האינטגרטיבי על נכסי המידע והידע חשוב תמיד, ועל אחד כמה וכמה בשלב בחינת המצב הקיים, כלומר בשלב הצ'ק-אפ.

מה כולל הצ'ק-אפ?

כמו בצ'ק-אפ רפואי, גם במקרה שלנו יקבע הרכבו המדויק של הצ'ק-אפ על פי גילו ומצבו הכללי של הארגון, אבל קיימים מספר מאפיינים שנוכחים לכל ארגון באשר הוא:

- נכסי המידע והידע מהווים כיום את אחד

כפי שלא יעלה בדעתו של רופא לרשום תרופות למטופל בטרם בדק אותו, באותה מידה יש להציע המלצות ופתרונות ארגוניים רק על בסיס בחינה מדוקדקת של הארגון. כאן נכנס לתמונה הצ'ק-אפ לנכסי המידע והידע.

מה זה צ'ק-אפ לנכסי המידע והידע?

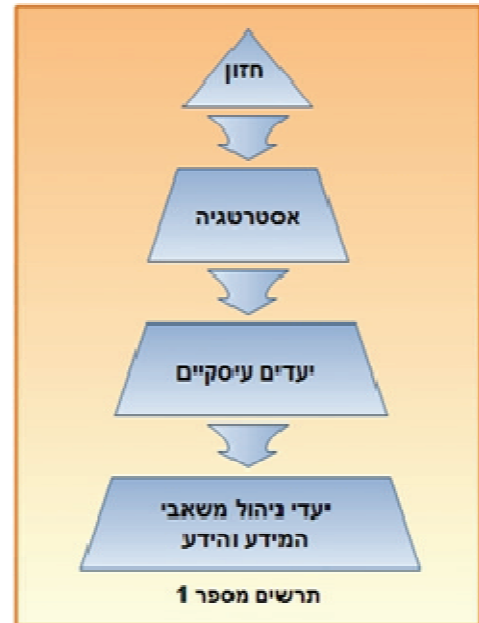
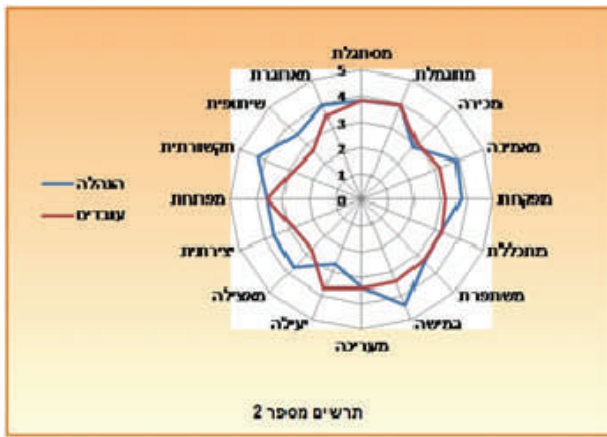
המושג צ'ק-אפ (Check-up) לקוח מתחום הרפואה ומתייחס לבדיקה מקיפה של האדם על מנת לאפיין את מצבו הבריאותי ולנסות לזהות סימנים מקדימים למחלות שונות עוד בטרם הן פורצות ומסכנות את החולה. ביצוע הצ'ק-אפ מאפשר לרופא להמליץ על הטיפולים והתרופות המתאימות לתסמינים הספציפיים שהתגלו בבדיקות.

הצ'ק-אפ של נכסי המידע והידע בנוי בדיוק על פי אותו הגיון. כפי שלא יעלה בדעתו של רופא לרשום תרופה לפני שהוא זיהה את התסמינים שבהם אמורה התרופה לטפל, כך אין כל הגיון לבצע פעילויות שונות בתחום מערכות המידע ללא הבנה מעמיקה של מצב נכסי המידע והידע ואיתור הבעיות שבהן צריך לטפל.

מספר מילים על נכסי המידע והידע

אנחנו נמצאים בעיצומה של מהפכת המידע, מהפכה אשר השפעתה על המין האנושי תהיה רחבה ומשמעותית יותר מהשפעתה של המהפכה התעשייתית. על פי תורת הכלכלה הקלאסית, אשר התפתחה בעקבות המהפכה התעשייתית, הונו של הארגון מורכב מנכסים פיזיים כגון בנינים, ציוד, מלאי וכספים. תפיסה זאת אינה מתאימה לארגונים המודרניים. ערכם האמיתי של ארגונים טכנולוגיים,

הנכסים המרכזיים של הארגון. נכסים אלו צריכים לשרת את הארגון ולאפשר לו להשיג את יעדיו העסקיים בצורה טובה ויעילה, לכן על הצ'ק-אפ לבדוק האם קיים קשר ברור וישיר בין היעדים העסקיים לבין יעדי ניהול נכסי המידע והידע (ראה תרשים מס' 1).



- אחד המאפיינים המרכזיים של התרבות הארגונית, ולכן אני מציין אותו בנפרד, קשור להיבטים השונים של מחויבות הנהלה. הצלחתם של פרויקטים ומיזמים רבים תלויה במחויבות הנהלה ולכן חשוב לבחון נושא זה מראש ולהציג תמונה ברורה ואובייקטיבית. האם ההנהלה מבינה את מרכזיות המידע והידע להצלחת הארגון? האם קיימים בהנהלה גורמים אשר יכולים ורוצים לשמש "מליצי יושר" לפרויקטים בתחום זה? האם סדר היום וסדרי העדיפויות מאפשרים להנהלה להתפנות לתכנון והטמעה של מיזמים בתחום המידע והידע? אלו רק חלק מהשאלות שצריכות להיבחן במסגרת הצ'ק-אפ.
- כפי שכבר ציינתי, המידע והידע צריך לשרת את היעדים העסקיים של הארגון, לכן עיקרו של הצ'ק-אפ הוא בחינת התהליכים העסקיים המרכזיים בארגון מנקודת ראות של המידע והידע. הצ'ק-אפ יבדוק בין השאר: איזה מידע משמש כקלט לתהליכים השונים, כיצד המידע זורם, מי המשתמשים לאורך התהליך, היכן נוצר מידע וידע חדש, כיצד נשמר המידע, ועוד. תרשים מס' 3 מציג את הקשרים בין הישויות השונות.

- כולנו מודעים לאחוז הגבוה של פרויקטי מחשוב שנכשלים. אנחנו גם יודעים שאחוז נכבד מהכישלונות אינו נובע מבעיות טכנולוגיות אלא מתרבות ארגונית שאינה מתאימה למערכת שמנסים להטמיע, או מניהול לא נכון של תהליך השינוי הארגוני. על הצ'ק-אפ לבחון את מאפייני התרבות הארגונית כפי שהיא נתפסת בעיני הנהלת הארגון ובעיני העובדים ולהציג את הממצאים על פי חתך של מאפיינים תרבותיים שונים. צורה נוחה וברורה להצגה היא באמצעות "מפת רדאר" של המאפיינים השונים (ראה דוגמה בתרשים מס' 2).

התוצרים המתקבלים:

הדו"ח המוגש לארגון בסיום הצ'ק-אפ צריך להיות מקיף ויסודי, אך יחד עם זאת מתומצת כך שהמנהלים בארגון לא יצטרכו להשקיע שעות רבות בקריאתו. על מנת להשיג זאת צריך הדו"ח לכלול תמצית מנהלים המפרטת את הממצאים ואת ההמלצות העיקריות. הדו"ח צריך להשתמש כמה שיותר באמצעי המחשה חזותיים: גרפים, טבלאות, תרשימי זרימה, הדגשות של משפטים חשובים וכדומה.

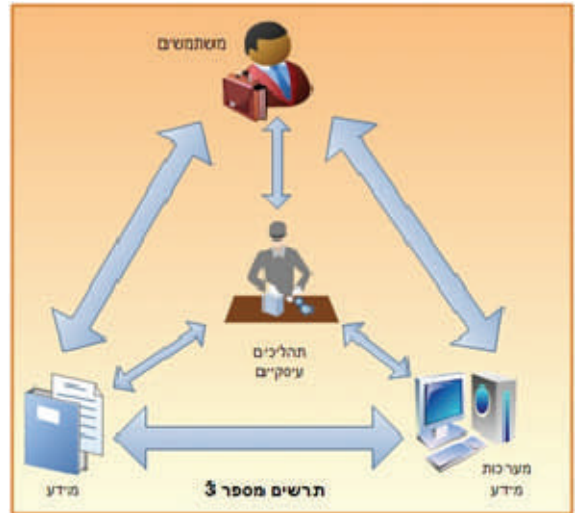
כאמור לא יסתפק הדו"ח בהצגת הממצאים, אלא יציג גם מסקנות, המלצות לביצוע בדיקות מעמיקות יותר במגזרים מסוימים, והמלצות לפתרון.

מה צריך לכלול במסגרת הצגת המצב הקיים:

יש להציג בצורה אובייקטיבית את העוצמות (Strengths) וגם את החולשות (Weaknesses) שהתגלו. חלק זה של הדו"ח מציג בעיקרו עובדות שנאספו במהלך הצ'ק-אפ ומהווה את הבסיס בעובדתי למסקנות והמלצות שיוצגו בהמשך. רצוי ללוות חלק זה של הדו"ח בדוגמאות מתוך החומר שנאסף. תאור המצב הקיים יתרכז כמובן בכל הקשור לנכסי המידע ותמיכתם בתהליכים העסקיים.

כמובן שלהצגת המצב הקיים יש משמעות רק כבסיס להצגת הפערים בינו לבין המצב הרצוי. קיימים שלושה סוגי פערים שהדו"ח צריך להתייחס אליהם (ראה תרשים מס' 4):

- פער תפיסתי – זהו הפער בין המצב בו ההנהלה חושבת שהארגון נמצא לבין מצבו האובייקטיבי. כל הנהלה, גם זאת המחוברת



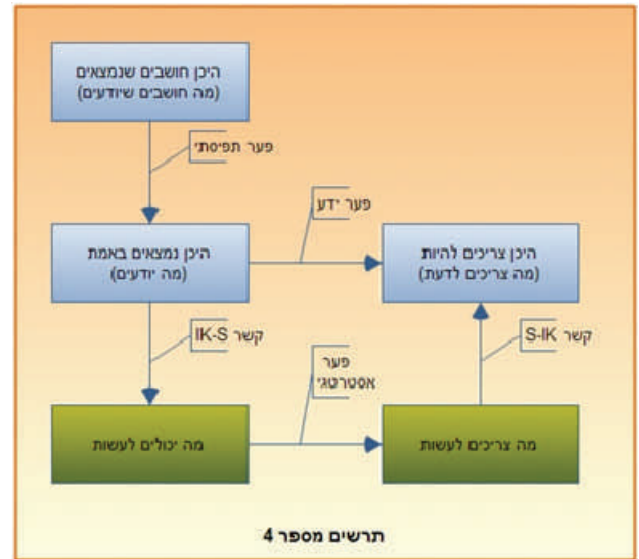
שיטת ביצוע הצ'ק-אפ

האנלוגיה בין הצ'ק-אפ הרפואי לצ'ק-אפ של נכסי המידע והידע תקפה גם כאשר אנחנו מדברים על שיטת הביצוע. כפי שהרופא משלב שיחה עם החולה (המצב הסובייקטיבי) עם בדיקות מעבדה (נתונים אובייקטיביים), כך גם עורך הצ'ק-אפ של נכסי המידע והידע צריך לשלב בין ראיונות לבין איסוף וניתוח נתונים כמותיים.

בשלב הראשון, לפני תחילת הצ'ק-אפ, יש לבצע תיאום צפיות ולהגדיר באופן ברור ומפורט את מטרות הצ'ק-אפ. שלב זה יקבע בצורה מפורטת את הנושאים שיבדקו במסגרת הצ'ק-אפ, השאלות שישאלו והתהליכים שיבדקו. איסוף הנתונים יבוצע בדרך כלל בארבע שיטות משולבות:

- ראיונות עם אנשי מפתח.
- שאלונים לקבוצות גדולות של עובדים.
- קבוצות מיקוד לצורך העמקה בנושאים מסוימים.
- בחינת מערכות, תהליכים ומסמכים. איסוף נתונים כמותיים.

בצורה חזקה לאחרון העובדים ולכל התהליכים המתרחשים בארגון, בונה לעצמה תמונה ארגונית שלא חופפת לחלוטין את המצב בשטח. ראה לדוגמה בתרשים מספר 2 את הפערים בין המצב התרבותי בעיני ההנהלה (הקו הכחול) ובעיני העובדים (הקו האדום). פערים תפיסתיים עלולים לגרום להחלטות לא נכונות ולהביא לכישלונם של פרויקטים.



- פער אסטרטגי – זהו הפער בין המצב הקיים לבין המצב בו הארגון צריך להימצא על מנת להשיג את יעדיו האסטרטגיים. לדוגמה: הארגון מסוגל להפיק גרסת תוכנה חדשה פעם בשישה חודשים בעוד שהאסטרטגיה מדברת על שלוש גרסאות בשנה.
- פער ידע – זהו הפער בין המצב הקיים של נכסי המידע והידע לבין המצב שיאפשר לארגון לממש את האסטרטגיה שלו. דוגמאות לפערי ידע: העברת תובנות מפרויקט אחד לפרויקטים אחרים, זיהוי מוקדם של ירידות במכירות, הכרת האסטרטגיות של המתחרים העיקריים וכדומה.

הדו"ח לא יסתפק בהצגת המצב הקיים והפערים, אלא ידגיש את הממצאים החשובים, את הבעיות הדורשות טיפול מיידי, ואת הנושאים הזקוקים לחקירה וליבון נוסף.

מה אסור שיהיה הצ'ק-אפ?

מטרתו של הצ'ק-אפ היא לאבחן את המצב הקיים ולמצוא נקודות שיש לשפר. אסור בשום אופן שהצ'ק-אפ יהפוך לציד מכשפות וחיפוש אשמים במצב. יש להבהיר נקודה זאת בצורה ברורה בשלב תאום הציפיות לפני תחילת הראיונות ולהבטיח שההנהלה מבינה היטב את ההבדל שבין חקירה לתחקיר. הבחנה זאת צריכה לבוא לידי ביטוי גם בדו"ח הסופי. הדו"ח יצביע על תופעות ויציין עובדות, אך ימנע מאזכור שמות. כמו כן יש להודיע מראש שכל הנאמר במסגרת הראיונות והשאלונים יישאר חסוי ובדו"ח לא יובאו דברים בשם אומרם. הבהרה זאת חשובה על מנת להבטיח שעובדים לא יחששו להציג את כל הבעיות והתקלות.

הרחבות ושימושים נוספים

כפי שצינתי לאורך המאמר, הצ'ק-אפ מבצע סקירה כללית של מצב נכסי המידע והידע בארגון. בדיוק כמו הצ'ק-אפ הרפואי, גם במקרה זה אין הכוונה להתרכז בתחום צר אלא לבצע סקר תהליכים ומערכות כללי. תוצאות סקר זה מספקות תמונה כללית וחוצה ארגון של ניהול נכסי המידע והידע, ומאפשרות לתכנן בדיקות ממוקדות בתחומים ספציפיים על פי העניין והצורך. בין השאר ניתן להשתמש בתוצאות הסקר על מנת לבחון בחינה ראשונית ולתכנן בדיקות נוספות בתחומים הבאים:

- איתור הצורך במערכות מידע חדשות או בהכנסת שיפורים למערכות קיימות.
- אפיון צרכים של מערכת מודיעין עסקי.
- התאוששות מאסון.
- מיפוי ההון האינטלקטואלי.
- מודל ניהול סיכונים של נכסי המידע והידע.
- גיבוש מודל לזיכרון ארגוני.
- עמידה בחוקים ותקנות, רגולטורים וכו'.

סיכום

עולם הרפואה כבר הפנים את היתרונות של הרפואה המונעת. לא רק שהיא מיטיבה עם המטופלים ומצמצמת מחלות, מתברר שלטווח ארוך היא גם יותר כדאית מבחינה כלכלית. הגיע הזמן שגם ארגונים עסקיים יכירו בחשיבות הגילוי המוקדם והטיפול בחולשות לפני שהן הופכות לבעיות הפוגעות ביציבות הארגון.