1 דצמבר 2006

הצעה להרצאה כנס אילט"מ, מרץ 2007,

"כל מה שלא עוזר – מפריע"

סיפור על ארגון שהחליט לשנות ולהשתנות,

על למידה ארגונית ועל ניהול ידע כתומכי תכן מערכתי בפרויקט אסטרטגי

יגאל חמיש

בתחילת שנת 2000 התכוונה חב' בזק להשיק שירות חדש, בטכנולוגיה מתקדמת – גישה לאינטרנט מהיר בטכנולוגית ADSL.
משימה זו שעמדה בפני חב' בזק בכלל ובפני חט' הנדסה ותכנון בפרט, הציבה בפני הארגון אתגרים מסובכים ומורכבים.
בליבת המורכבות, עמד הצורך הדחוף לעשות שימוש מושכל בידע: לאתר ולתכלל ידע קיים, יחד עם הצורך ליצור ידע חדש, ואת אלה גם אלה לכלול בתכן מערכתי, לראשונה בישראל.

ההרצאה תציג את סיפור המסע של חט' הנדסה ותכנון בבזק, בהובלת ההנהלה, אל עבר היעד: הפעלת שירות גישה מהירה לספקי אינטרנט בטכנולוגית ADSL.

ההרצאה תציג *'תכן מערכתי ארגוני* – כיצד הארגון תכנן, הפעיל והטמיע תכנית ללמידה ארגונית וניהול הידע בחט' הנדסה והתכנון. כמו כן תסקור ההרצאה את תהליך התכנון ואת השיקולים שהנחו את הנהלת הארגון בתכנית זו.

בסיום ההרצאה, תוצגנה מספר תכניות ללמידה ארגונית ולניהול ידע בארץ ובעולם.

© כל הזכויות שמורות ליגאל חמיש, MBA
רח' חרוב 4, כוכב יאיר 44862, ישראל, טלפון/פקס: 09-7495888, טלפון נייד: 050-5316151
דוא"ל: yigal@yigalchamish.com, אתר: www.yigalchamish.com

חצי מילה

- עוסק בליווי ארגונים, מנהלי ועסקים לתכנון וליישום תכניות ותהליכי ניהול ידע, למידה ארגונית ואפקטיביות ארגונית.
  - **BA** מדעי המדינה, סוג' ואנתרופו' – אונ' בר-אילן
  - **MBA** במנהל עסקים (בהצטיינות) - אונ' בן-גוריון בנגב
  - לקראת **PhD** בניהול ידע (Executives as Storytellers)
    - מנחה – **Prof. Vernon N. Trafford**, ביה"ס לחינוך, APU
- **1999-2004 'מנהל הידע' של חט' הנדסה ותכנון בבזק**
- מראשוני ומחלוצי ניהול הידע בישראל, מייסד ומוביל **'פורום מנהלי הידע בארגונים בישראל'**
- אתר: www.yigalchamish.com

'כל מה שלא עוזר – מפריע!'

(עדו שרון, ה CEO של בזק)

סיפור על ארגון שהחליט לשנות ולהשתנות

על למידה ארגונית ועל ניהול ידע כתומכי תכן מערכתי בפרויקט אסטרטגי

סוף 1998 (רקע)

	יודע	לא יודע
יודע	ידע שאתה יודע שאתה יודע (ידע גלוי)	ידע שאתה יודע שאינך יודע (פערים ידועים)
לא יודע	ידע שאתה אינך יודע שאתה יודע (ידע סמוי)	ידע שאתה אינך יודע שאינך יודע (פערים בלתי ידועים)

- האם נוכל לעמוד בתחרות?.
- התייצבנו במבנה ארגוני חדש
- פערי ידע בהווה ובעתיד
- ידע "אבד", עובדים עזבו, ברחו, נטשו
- תרבות - "ידע זה כוח"
- 'כאילו' אליטה - למעשה אובדן ייחודיות
- ועדיין – היעדר תחושת חירום.....

סוף 1998

- האתגר – השקת שירות חדש - בטכנולוגיה מתקדמת וחדשנית – גישה לאינטרנט מהיר בטכנולוגית ADSL
- הצורך - לאתר ולתכלל ידע קיים, ליצור ידע חדש, לראשונה בישראל ואף בעולם.
- ההרצאה תציג את סיפור מסע ארגוני:
  - הסיפור: הפעלת שירות גישה מהירה לספקי אינטרנט בטכנולוגית ADSL
  - *הסיפור מאחורי הסיפור: 'תכן מערכתי ארגוני' - איך ארגון תכנן, הפעיל והטמיע תכנית ללמידה ארגונית וניהול הידע*

מיפוי ידע

	יודע	לא יודע
יודע	ידע שאתה יודע שאתה יודע (ידע גלוי)	ידע שאתה יודע שאינך יודע (פערים ידועים)
לא יודע	ידע שאתה אינך יודע שאתה יודע (ידע סמוי)	ידע שאתה אינך יודע שאינך יודע (פערים בלתי ידועים)

הבעיה והאתגר

- פנימי - שינוי ארגוני חריף
- ניצול מושכל של ידע קיים
- פיזור ידע
- איי ידע
- תרבות לקויה



- השקת מוצר חדש, מוביל ואסטרטגי בשוק תחרותי, בטכנולוגיה חדשנית וייחודית
- תחרות חריפה עם מפ"אים אחרים המשיקים שירות דומה בטכנולוגיה מתחרה, פחות מפותחת

מאפייני הסביבה

- 280 < 580
- Mix ארגוני
- פיזית – ממוקמים 'יחד'
- הנחייה טכנולוגית של כלל הארגון
- תשתית אינטרה-נט מפותחת
- תשתית ותרבות דוא"ל
- שימוש מסיבי ב C:/, לעתים ב Shared F:/
- אין מערכת לניהול מסמכים ארגוני
- CMS ,STS ,SPS – כסביבת ניסוי



הצורך

- שתוף בידע קיים **(תרבות)**
- ניצול מושכל של ידע קיים **(תהליכים)**
- פתוח תשתיות תומכות ידע **(כלים)**
- יצירת ידע חדש



רקע

"ראשית חכמה קנה חכמה
ובכל קניינך קנה בינה"
(משלי ד' פסוק ז)

©יגאל חמיש
ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות
www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

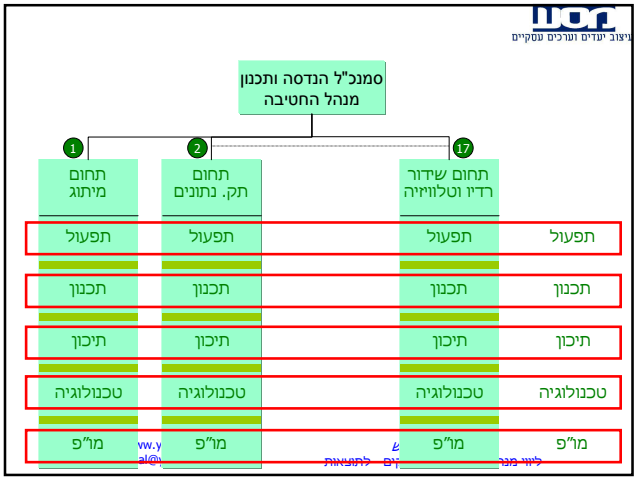


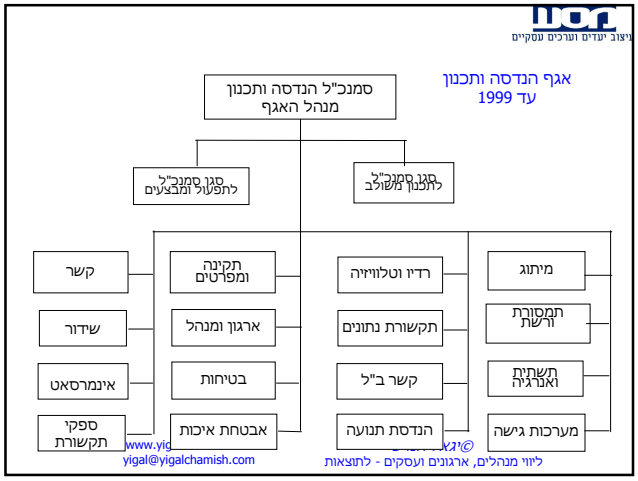
עליסה בארץ הפלאות
וצ'שר החתול

"התואיל להגיד לי,בבקשה, באיזה דרך עלי ללכת מכאן?" - אמרה עליסה,
"זה תלוי במידה רבה **לאן את רוצה להגיע**," - אמר החתול,
"לא אכפת לי כל כך לאן" - אמרה עליסה,
"אם כך,זה לא משנה באיזו דרך תלכי,"אמר החתול
"בתנאי שאגיע לאנשהו " - אמרה עליסה,
"בטוח שתגיעי" אמר החתול, "אם רק תתמידי בהליכה".....

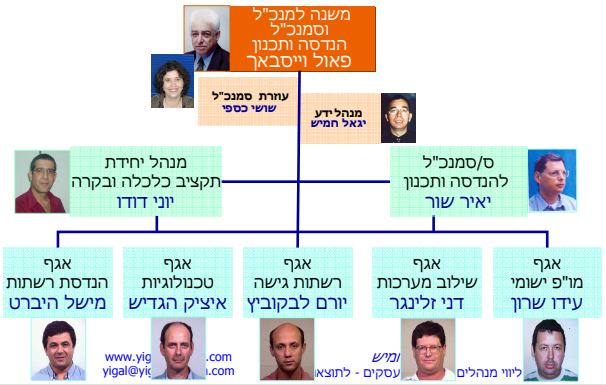
לאיפה הגעת?

©יגאל חמיש
ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות
www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

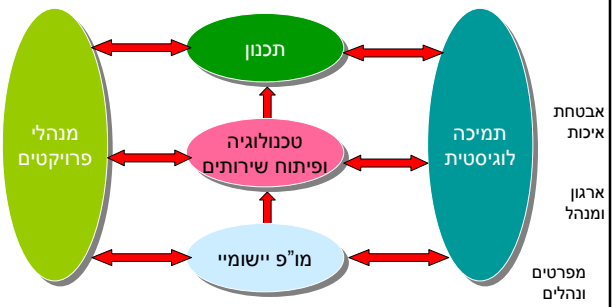




חטיבת הנדסה ותכנון



מבנה ארגוני - תפיסה עקרונית



www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

יעוד ומטרות התוכנית לניהול הידע

יעוד התכנית:

– להביא את חטיבת הנדסה ותכנון להיות ארגון לומד, המוביל בחברה בלמידה וניהול ידע ע"מ לממש בהצלחה את יעודה הארגוני ואת חזונה

מטרות:

– לפתח ולהטמיע תהליכי ניהול ידע בחטיבה : ליצירה,לשיתוף, להעברה, ולשימור ידע

– לפתח כלים לתמיכה בתהליכים הנ"ל

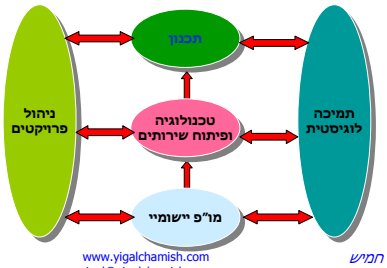
– להביא לשינוי בתרבות הארגונית של החטיבה

– להוות מוקד מוביל בתרבות ניהול הידע בחברה

www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

שתי בעיות יסוד

- בעיות בניהול
- בעיות בידע



www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

ניצוב יועדים וערכים עסקיים

תכנית ניהול הידע והלמידה הארגונית

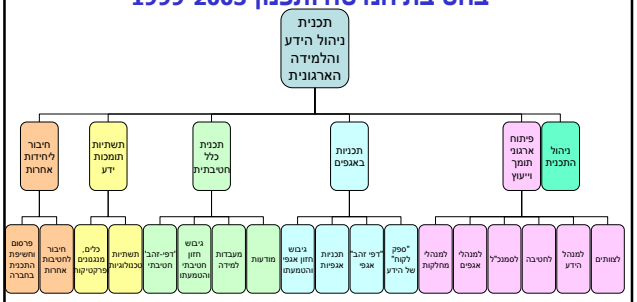
- ✓ מיפוי ידע קיים
  - ✓ איתור, איסוף, ארגון ושיתוף הידע במנהל מסמכים ארגוני בסביבת אינטרה-נט (Share point)
- ✓ יצירת ידע חדש
  - ✓ צוותי מומחים בתחומי הליבה, דיוני מהות בהנהלת החטיבה, ביטאון @הו"ת,
- ✓ זרימת ידע
  - ✓ תשתיות ארגוניות ותהליכיות תומכות שיתוף וזרימת ידע



- ✓ פתוח ומיצוי ידע קיים
  - ✓ מידע טכנולוגי באתר, מקורות ומאגרי מידע, שירותי ידע
- ✓ סגירת פערי ידע
  - ✓ תכנית הכשרות אישיות, תוכנית אוריינטציה, סמינרי עזריאלי,
- ✓ שימור ידע קיים
  - ✓ אתר חטיבתי, אתרים אפיים, אתרי צוותים,

ניצוב יועדים וערכים עסקיים

תכנית ניהול הידע והלמידה הארגונית בחטיבת הנדסה ותכנון 1999-2003



ניצוב יועדים וערכים עסקיים

הנכס היחיד של חטיבת הנדסה ותכנון בבזק:

הידע!



ניצוב יועדים וערכים עסקיים

חזון תאגיד בזק

חיזוק מעמדנו כקבוצת
הטלקומוניקציה ושירותי התוכן
המובילה בישראל

המתווה למובילות

- בזק - חברת התקשורת המובילה בישראל
- חטיבת הנדסה ותכנון – המובילה בתחומה
- פיתוח מנהיגות והטמעת תרבות של "ארגון לומד ומנהל ידע"
- הנהלת החטיבה מובילה, בשיתוף העובדים
- הובלה עסקית וטכנולוגית בשוק הטלקום

התכלית:

להפוך את הידע לנכס עסקי:

- כדי להגדיל את ה**הון** (שיפור)
- כדי ליצור **ערך** חדש (חדשנות)



אנחנו פועלים לכך שחטיבת הנדסה ותכנון תהיה:

– ארגון טכנולוגי (High Tech) הפועל **כרשת של מקצוענים**

– ארגון בו כל עובד מפתח ומתפתח, באווירה של התחדשות אמון הדדי, פתיחות, שקיפות וזרימת מידע מתמדת.

– ארגון בו העובדים תורמים יחדיו ליצירת חוכמה ארגונית, המובילה את חברת בזק להיות ארגון מוביל ומתחדש, המקיים קשר פורה ומפרה עם הסביבה.

ייעוד החטיבה



לספק את התשתית הטכנולוגית לשירותי ומוצרי תקשורת מתקדמים בזמן, באיכות ובעלות הנדרשים

תוך ניצול מושכל של משאבי הידע

צעדים מקדימים

- הסתייעות בייעוץ חיצוני – החל מפברואר 2000
  - סקר לבחינת הבנת הרציונל של השינוי הארגוני – מרץ 2000
  - סקר לבחינת המודעות והחשיבות לניהול הידע - אפריל 2000
- החלטת הנהלה "ללכת" על התכנית ,קביעת מטרות והתארגנות:
  - הסמנכ"ל מוביל את התכנית , מנהל ידע המנהל את התכנית (מדווח ישירות למנהל החטיבה)
  - מינוי צוות היגוי , והתארגנות בצוותים ייעודיים
- כ 15 מפגשי מודעות לכל העובדים בחטיבה- אפריל מאי 2000
- מפגשי Top-Down
  - 3סדנאות עם מנהלי האגפים
  - מספר מפגשים עם מנהלי המחלקות
  - כנס כלל חטיבתי – יום עבודה
- יוני 2000 - יציאה לדרך...

מנהיגות יעוץ לארגונים לומדים

קוד אתי וערכים
רוח החטיבה

- מכווני תוצאה ומטרה
- שותפות ועבודת צוות
- מנהיגות
- מקצוענות
- מצוינות
- חדשנות
- למידה והתפתחות
- שקיפות וזרימת מידע

קיימים שני חוקים להצלחה בחיים:

1) אל תחשוף את כל מה שאתה יודע

התרבות



- **מנהל הארגון מוביל את המהלך**
- **אמירות ומסרים מרכזיים:**
  - "אין לנו ברירה , זה Must have , לא Nice to have"
  - "המשאב החשוב ביותר - האנשים והידע שלהם"
  - "לא עוד פרויקט , אלא שינוי תרבות ארגונית הנגזר מייעוד החטיבה"
  - "זה הדבר החשוב ביותר שנעשה השנה.."
  - "זה לא פרויקט עם התחלה אמצע וסוף , אי אפשר להפסיק אותו"

התפקיד המיוחד של חטיבת הנדסה ותכנון:

- מנוע צמיחה ליצירת ערכים עסקיים חדשים
- מחולל מקורות הכנסה חדשים לחברה ולתאגיד
- מגדירה תשתית טכנולוגית.
- מפתחת רשתות ותשתיות להפעלת שירותים חדשים ללקוחות.
- מספקת תורה, מתודולוגיה וכלים תומכים.
- יוזמת ומאפשרת שיפור והתייעלות
- מעיין טכנולוגי נובע - מקור כל ה Skills לחברה

החטיבה כארגון לומד ומנהל ידע

- התרבות הארגונית בחטיבה:
  - נכסי הידע בחטיבה – לטובת עסקי החברה והתאגיד
  - כוח הידע הוא בזמינות, בזרימה ובהתחדשות - בנתינה
  - הכרה הוקרה ותגמול בידע
- לכל מנהל ועובד בחטיבה:
  - יעדים אישיים להרחבת הידע הרלוונטי ולצמיחה מקצועית-אישית
- לכל נושא ליבה ולכל תהליך ליבה
  - הפעלת מנגנונים מערכתיים:
    מוקדי ידע וצוותי מומחים



תחנות במסע



2000 – התנעה - מודעות, 'פריצת' צירים ראשיים
2001 - הנעת תכנית חטיבתית ותוכניות באגפים
2002 - ביסוס ותמיכה בתהליכי ליבה
2003 - ארגון לומד ומנהל ידע - שגרה

הפקת לקחים

הפקקט לקחים	הפ-Cut לקחים
הקפת לקחים	הפלקת לקחים
ה-Fuck-ת לקחים	הפלצת לקחים
הפסקת לקחים	הפק(ר)ת לקחים
הפקקת לקחים	הפקת לק-אחים

עקבו: ד"ר שמואל אליס

מעבדות למידה

- מוקדי ידע ומובילי ידע בתחומי ידע קריטיים
- הכרה, הוקרה ותגמול
- "אוניברסיטה" חטיבתית (Corporate University)
- סקרי תיכון (Design Review)
- למידה מאירועים



הערכה והוקרה

אאאאאאא

העובדים והמנהלים בחטיבת הנדסה בחרו בך

במקום הראשון

כמנחיל ידע מצטיין למחצית הראשונה 2001
בחירה זו מבטאת הכרה בהיותך לומד וגם מלמד,
הוקרה על כך שהינך עוסק ביום יום בהנחלת ידע
הלכה למעשה, ועל המומחיות והמקצוענות שלך.
על חלקך בהובלה המשותפת של החטיבה והחברה
למימוש יעודה וחזונה
אנו מציינים אותך כדוגמה ומופת

פאול ויסבאך
משנה למנכ"ל בזק
מנהל חטיבת הנדסה ותכנון

ספטמבר 2001

©יגאל חמיש

www.yigalchamish.com
yigal@yigalchamish.com

ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות

הכרה הוקרה ותגמול



©יגאל חמיש
ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות

תכנית ניהול הידע והלמידה הארגונית בחטיבת הנדסה ותכנון 1999-2004



ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות

תוכניות אגפיות



yigal@yigalchamish.com

©יגאל חמיש
ליווי מנהלים, ארגונים ועסקים - לתוצאות

ניצוב יעדים וערכים עסקיים

2004

- הצלחנו להניע שינוי – **בתוך הבית**
  - ההנהלה מגויסת, מובילה ומניעה את ההשתנות
  - קפיצת מדרגה באווירה, באיכות ובכמות
  - יחידות בחברה יוזמות תהליכים ראשוניים של ניהול ידע
  - חטיבת משאבי ניהול יוזמת תכנית כלל ארגונית
- אנחנו משפיעים על מה שקורה – **מחוץ לבית**
  - אנחנו מפרסמים מה שאנחנו עושים
  - ארגונים אחרים בארץ ובחו"ל לומדים מניסיוננו
  - האקדמיה 'חוקרת' אותנו - העברית, רופין , תל אביב

ניצוב יעדים וערכים עסקיים

תוכניות באגפים

- פתוח הניהול בכל אגף
  - יעדים אישיים לכל מנהל ועובד
- פתוח הלמידה והלימוד כשגרה
  - דיוני מהות בנושאי ליבה
  - הרצאות מחלקתיות , למידה פנים ארגונית
- פתוח התרבות
  - עבודה בצוותים רוחביים באגף, בחטיבה ובחברה



ניצוב יעדים וערכים עסקיים

חטיבת הנדסה ותכנון 2004

- מדובר במקצוענים
- יש על מי לסמוך
- יוצרים ערכים עסקיים חדשים
- פועלים על בסיס עסקי
- כל אחד מנהיג טכנולוגי מהרעיון ועד למימוש
- החטיבה שלנו מובילה בתהליכים בארגון