

הגדרת תפקיד מנהל/ת ידע

פתיחה:

מנהל/ת הידע בארגונים חברתיים, מובילה את המדיניות הארגונית בתחום ניהול המידע והידע, כנגזרת של ייעוד הארגון ואסטרטגיית הפעולה שלו. אחראית לטיפול תרבות ארגונית של שיתוף בידע ופיתוח החדשנות הארגונית. מובילה ושותף/ה לאפיון, פיתוח והטמעה של מנגנונים לניהול המידע ולשיתוף בידע הארגוני. מסייעת למנהלות/ים ולעובדי הידע בארגון לייצר אינטגרציה של ידע ממגוון מקורות המידע בתוך ומחוץ לארגון, כבסיס לקבלת החלטות וביצוע משימות הליבה.

הגדרת תפקיד מהווה אבן יסוד בפעולות רבות בתחום משאבי האנוש ופיתוח ההדרכה. פעולות כגון: איתור ומיון עובדים, תהליכי כניסה לתפקיד, הכשרה ופיתוח כשירות מקצועית, הערכת עובדים וכד' מבוססים על הגדרת תפקיד מפורטת ומעמיקה. תפקיד מנהל/ת הידע נמצא בתהליכי עיצוב וצמיחה, שכן הוא תפקיד צעיר יחסית בעולם העבודה. הגדרת התפקיד המוצגת בכלי זה, נכתבה בעבודת צוות משותפת של פורום מנהלי הידע במגזר השלישי ובהנחיית המקצועית של אורטל שמלץ. הפורום המתכנס כבר למעלה משנתיים וחצי ותכליתו קידום המקצועיות והשיח אודות ניהול הידע בארגוני המגזר.

גוף הכלי:

פורמט הגדרת תפקיד בנוי ממספר מרכיבים המשלימים יחד תמונה שלמה אודות התפקיד. כל מרכיב מתייחס להיבט אחר בתפקיד ומשקף מימד נוסף בהגדרה השלמה. הגדרת התפקיד מורכבת מ- 6 חלקים:

1. **ייעוד התפקיד** – החלק המילולי הפותח את הגדרת התפקיד, ותכליתו לשקף את ליבת התפקיד.
2. **שותפי תפקיד** - תיאור שותפי התפקיד המרכזיים וממשקי העבודה עימם.
3. **טבלת מרכיבי תפקיד** – חלק זה בנוי בצורת טבלה בעלת 5 טורים, שתכליתה לתאר את:
 - **מדדי ההצלחה** – עמודה זו מתייחסת למדדים המגדירים מה נחשבת הצלחה בתפקיד.

- **תחומי הביצוע** – לכל מדד הצלחה יש לפרט מהן הפעילויות/משימות אשר על העובד לבצע באופן שגרתי בתפקיד על מנת לממש את מדדי ההצלחה.
 - **מידע נדרש** – עבור כל מדד הצלחה ותחומי הביצוע שלו, יש לפרט מהם "גופי המידע" שעל העובד לדעת על מנת להצליח לממש את תחומי הביצוע. מדובר במידע תיאורטי ולא במידע מעשי, בשונה ממרכיב המיומנויות.
 - **מיומנויות נדרשות** – עבור כל מדד הצלחה ותחומי הביצוע שלו יש להגדיר מהן המיומנויות הנדרשות מבעל התפקיד על מנת לממש את תחומי הביצוע. המיומנויות יכולות להיות קוגניטיביות, מוטוריות, בינאישיות וכד'.
 - **תכונות נדרשות** – העמודה האחרונה בטבלה מציגה את תכונות האופי הנדרשות מהעובד.
4. **תהליך העבודה המרכזי** – תיאור סכמתי של תרשים זרימה, שתכליתו לתאר בפרק זמן מוגדר, (חודש, רבעון, חציון, שנה) המתאים למעגל החיים של התפקיד, את רצף הפעולות של העובד.
5. **דילמות בתפקיד** – מרכיב זה מכיל רשימה של מתחים המצויים בתפקיד כחלק אינהרנטי ואינם תלויים באדם המבצע את התפקיד.
6. **אתגרים בתפקיד** – מרכיב זה מכיל רשימה של אתגרים שגם הם משקפים את התפקיד עצמו. האתגרים יכולים להיות קשורים לעבודה עם שותפי תפקיד מסוימים (ללא קשר לאדם הספציפי המבצע אותם) עם משימות מורכבות במיוחד או דברים הקשורים למבנה ארגוני כפיפות וכד'.

הגדרת תפקיד מנהל/ת ידע

יעוד התפקיד

מנהל/ת הידע בארגונים החברתיים, מוביל את המדיניות הארגונית בתחום ניהול המידע והידע, כנגזרת של יעוד הארגון ואסטרטגיית הפעולה שלו. אחראי לטיפוח תרבות ארגונית של שיתוף בידע ופיתוח החדשנות הארגונית. מוביל ושותף לאפיון, פיתוח והטמעה של מנגנוני לניהול המידע ולשיתוף בידע הארגוני הכוללים: תיעוד, שיתוף, שימוש חוזר, פיתוח של ידע חדש והטמעה שלו בתהליכי העבודה וקבלת החלטות בארגון. מסייע למנהלים ולעובדי הידע בארגון לייצר אינטגרציה של ידע ממגוון מקורות המידע בתוך ומחוץ לארגון, כבסיס לקבלת החלטות

וביצוע משימות הליבה. מנהלת הידע מבצע את תפקידו תוך שיתוף פעולה עם מגוון שותפי התפקיד שלו.

שותפי תפקיד

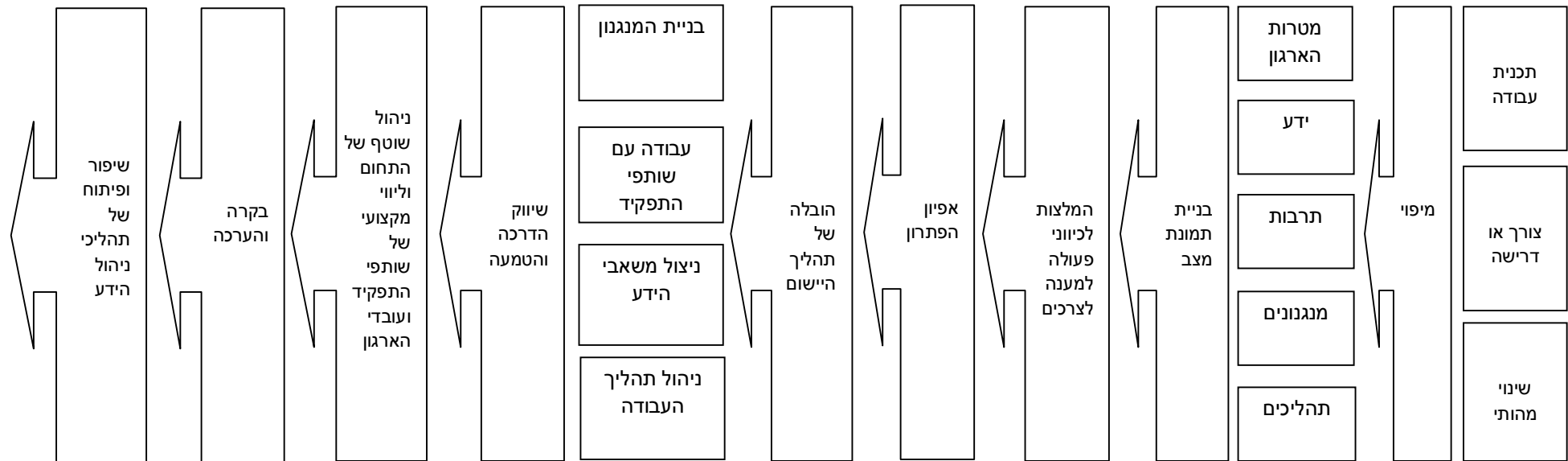
1. מנהלי הארגון – רתימת ההנהלה ומנהלים בדרגות השונות להובלת תהליכי ניהול ידע, ומימוש ניהול הידע כתומך באסטרטגיה הארגונית. לרוב מנהלת הידע כפוף למנהלת הארגון ומנהלת/ת יחידה מרכזית.
2. יועץ ארגוני – אחראי בארגון על הובלת תהליכי שינוי ופיתוח תרבות ארגונית התואמת את הנורמות והערכים הארגוניים. היועץ הארגוני הוא שותף תפקיד מרכזי של מנהל הידע בכל הקשור לניהול תהליכי השינוי בארגון וכן לטיפול תרבות ארגונית של שיתוף בידע וחדשנות מקצועית.
3. אנשי מערכות המידע – מתמחים בפיתוח וניהול הכלים הטכנולוגיים לניהול הנתונים והמידע בארגון. שותפי תפקיד מרכזיים של מנהלת הידע באפיון פתרונות טכנולוגיים והטמעתם בארגון.
4. מפתחי ומנהלי הדרכה/ משאבי אנוש – אנשי משאבי האנוש וההדרכה עוסקים רבות במרכיבי הידע והמימוניות של העובדים. החל מהמידע הדרוש לעובדים בשלב הכניסה לתפקיד, דרך תהליכי חניכה ועד לקידום מקצועי. ניהול הידע ותחום ההדרכה משלימים זה את זה ומאפשרים לארגון להעביר מידע ולשתף בידע במגוון ערוצים ודרכים.
5. מומחי תוכן – מספר מומחים בארגון המחזיקים ידע בעל ערך מרכזי ואחראים על ארגון המידע והפצתו על גבי פלטפורמות לניהול תוכן (לדוגמה פורטל ארגוני). מנהלת הידע עובד בשיתוף פעולה עם אותם מומחים ומסייע להם בהגברת הנגישות למידע וידע מקצועי.
6. צרכני ידע/עובדים – כלל העובדים בארגון אשר צורכים מידע וידע באופן שוטף. מרבית הכלים והמנגנונים לניהול ידע מאופיינים ונבנים לאור המאפיינים והצרכים של צרכני המידע. מנהלת הידע עובד עימם על מנת לוודא שתהליכי ניהול הידע נותנים מענה לצורכיהם.
7. ארגון ושיטות – אנשי הארגון והשיטות מתמחים בהבניה וטיוב של תהליכי עבודה בארגון. ניהול הידע לרוב משנה ומתערב בתהליכים קיימים, על כן מנהלת הידע מקיים דיאלוג מקצועי עם אנשי או"ש להשתלבות ושינוי מיטבי של התהליכים. כמו כן, הם שותפים בתהליכי ההטמעה של מנגנוני ניהול הידע בשגרת העבודה בארגון.

תכונות (כללי)	מיומנויות נדרשות	מידע נדרש	תחומי ביצוע	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> יחסי אנוש טובים ראיה מערכתית סקרנות ורצון ללמידה תפיסה ערכית של שיתוף בידע ונדיבות פתיחות סבלנות וסובלנות 	<ul style="list-style-type: none"> איתור צורכי ידע אבחון ארגוני תכנון תכנית עבודה הבעה בכתב בקרה והערכה ניהול מו"מ ופתרון קונפליקטים 	<ul style="list-style-type: none"> היכרות מעמיקה עם תחומי העיסוק של הארגון והמדיניות שלו היכרות עם תכניות העבודה בארגון תהליך העבודה המרכזי לניהול ידע הובלת שינוי בארגון מודלים של בקרה והערכה 	<ul style="list-style-type: none"> תיקוף תחומי ותהליכי ליבה איתור צורכי הידע מיפוי תמונת מצב ביחס לתרבות, תהליכים ומנגנונים לניהול הידע כתיבת מסמך מדיניות ואישורו כתיבת תכנית עבודה למימוש ביצוע בקרה שוטפת שינוי ועדכון המדיניות בהתאם לשינויים הארגוניים 	<p>קיום ויישום של המדיניות הארגונית בתחום ניהול הידע, הנגזרת מהיעוד והאסטרטגיה הארגונית</p>
	<ul style="list-style-type: none"> קבלת החלטות עבודה עם שותפי תפקיד מרחבים וגישה על פערי "שפה" (עם אנשי טכנולוגיה) שיווק הדרכה הטמעה הערכה ומדידה ניהול והובלת צוותי עבודה 	<ul style="list-style-type: none"> כלים ומנגנונים לניהול ידע – טכנולוגיים ושאינם טכנולוגיים מחזור החיים של מערכת מידע אפיון וניתוח מערכות מתודולוגיות ללמידה והדרכה (כניסה לתפקיד, הפקת לקחים וכד') מודלים להטמעת שינוי בארגון והטמעת מערכות טכנולוגיות הערכה ומדידה 	<ul style="list-style-type: none"> בחירת פתרונות המתאימים לצורכי הידע, לתרבות הארגונית, למאפיינים האנושיים ולתשתיות הקיימות בארגון אפיון הפתרונות כתיבת מסגרת/ אב טיפוס לפתרון פיתוח או ליווי של פיתוח מנגנונים טכנולוגיים ושאינם טכנולוגיים הובלת פיילוט למימוש הפתרון ושיפור ביצועים בהתאם ניהול שוטף של חלק מהמנגנונים והנחיה של בעלי תפקידים המנהלים מנגנונים בעצמם 	<p>קיום מנגנונים לניהול שוטף של המידע והידע הארגוני</p>

מיומנויות נדרשות	מידע נדרש	תחומי ביצוע	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> • שיווק • הדרכה • הטמעה • הערכה ומדידה • רתימת עובדים והנהלה • הובלת תהליכים חוצי ארגון • ניהול תוכן 	<ul style="list-style-type: none"> • כלים ומנגנונים לניהול ידע – טכנולוגיים ושאינם טכנולוגיים • מחזור החיים של מערכת מידע • אפיון וניתוח מערכות מתודולוגיות ללמידה והדרכה (כניסה לתפקיד, הפקת לקחים וכד') • מודלים להטמעת שינוי בארגון והטמעת מערכות טכנולוגיות • הערכה ומדידה טכנולוגית ותהליכית • מחזור החיים של המידע בארגון • ארגון ואחזור מידע 	<ul style="list-style-type: none"> • שיווק והדרכה לשימוש במנגנונים ובכלים שפותרו • הטמעה נקודתית ושוטפת של מנגנוני ניהול הידע • ניהול שוטף של חלק מהמנגנונים והנחיה של בעלי תפקידים המנהלים מנגנונים בעצמם • ניתור וביצוע הערכת אפקטיביות של מנגנוני ניהול הידע • שינוי של המנגנונים בהתאם לשינויים בארגון ומחוצה לו • בקרה ואכיפת המדיניות הארגונית ביחס לשיתוף בידע (תגמולים, סנקציות וכד') • בחינה ושמירה על עדכניות ואמינות המידע 	<p>נעשה שימוש במשאבי המידע והידע הארגוניים (שיתוף וזרימה מידע) בעבודה השוטפת בארגון</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ניהול תוכן • חניכה והנחיה מקצועית • בקרה • איתור צרכי ידע • רתימת עובדים והנהלה 	<ul style="list-style-type: none"> • מחזור החיים של המידע בארגון • ארגון ואחזור מידע • היכרות עם הכלים הטכנולוגיים הקיימים בארגון • הכרות עם קהלי היעד השונים בארגון • וצורכיהם המשתנים 	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול שוטף של חלק מהמנגנונים והנחיה של בעלי תפקידים המנהלים מנגנונים בעצמם • ביצוע בקרה על ארגון ותיעוד המידע בכלים השונים • התאמת הכלים והמנגנונים לצרכן המידע ולא לספק המידע • איתור צרכים מתמיד ובדיקת שביעות רצון העובדים, ושינוי הכלים בהתאם 	<p>המידע מאורגן באופן נגיש לקהלי היעד, ומאפשר אחזור רלוונטי ומהיר של המידע</p>

מיומנויות נדרשות	מידע נדרש	תחומי ביצוע	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> • הובלה וניהול שינוי • רתימת עובדים והנהלה • עבודה עם שותפי תפקיד מגוונים ומרובים • ניתוח תמונת מצב ארגונית • יכולת העברת מסרים • הדרכה • ניהול צוותי עבודה • שיווק • הטמעה 	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות בעלי תפקידים בארגון וצורכי הידע שלהם • הכרת "סוכני השינוי" בארגון • מודלים להטמעת שינוי בארגון והטמעת מערכות טכנולוגיות • הגדרת תפקיד מומחי תוכן, מנהלי תוכן ושותפי תפקיד נוספים • תכניות העבודה והאסטרטגיה הארגונית המשתנה 	<ul style="list-style-type: none"> • ביצוע מיפוי ארגוני המציג את צורכי ניהול הידע בארגון ותרומתו • הצגת תמונת מצב תקופתית של ניהול הידע ביחס למטרות שהוגדרו במדיניות הארגונית • קיום תהליכי שיווק והטמעה מתמשכים • ביזור של תהליכי ניהול הידע - הכשרה וליווי מקצועי של בעלי תפקידים בארגון לניהול הידע בתחומם • השתתפות בישיבות הנהלה תקופתיות והצגת תחום כחלק אינטגרלי משגרת היומיום 	<p>הנהלת הארגון ועובדיו מחויבים לתהליכי ניהול הידע</p>

תהליך העבודה המרכזי (פרק זמן של שנה)



דילמות בתפקיד

1. ריכוז למול ביזור – האם מנהל/ת הידע ואנשיו מנהלים את המידע הארגוני בבלטפורמות השונות (טכנולוגיות ושאינן טכנולוגיות) באופן בלעדי וריכוזי או מבזרים את הניהול לדרגים שונים בארגון.
2. שימור מול פיתוח – באיזו מידה להשקיע בפיתוח ואיתור ידע חדש לעומת תהליכי תיעוד ומיסוד של מידע.
3. מתי יש תוקף למידע והוא בעל ערך ממשי לארגון ומתי ניתן להגדיר מידע כ"פג תוקף"?
4. האם מנהל/ת הידע הוא מומחה תוכן או מומחה לתהליך?
5. באיזו מידע על מנהל/ת הידע לאמץ טרנדים וטכנולוגיות חדשות בתחום?

אתגרים בתפקיד

1. רתימת הנהלת הארגון להובלת מדיניות כל ארגונית בתחום ניהול הידע והקצאת משאבים למימושה.
2. ניהול השינוי הארגוני והנעת העובדים לאימוץ התרבות ותהליכים של ניהול הידע.
3. נדרשת שליטה של מנהל/ת הידע בתחומי תוכן רבים – פסיכולוגיה ארגונית, ארגון ושיטות, מערכות מידע, מידענות וכד'.
4. מענה לצורכי מידע מגוונים בארגון (איזה כלי/שיטה מתאימים לאיזה צורך) וטיפול בסוגי מידע וידע שונים.
5. תחום אמורפי – יש קושי בבידוד תרומת ניהול הידע לארגון והצגת החזר השקעה.

הגדרת תפקיד מנהל/ת ידע יכולה לשמש בתהליך האיתור, ההכשרה והערכת התפקוד של בעל התפקיד המבצע אותו.

בכל מרכיב ניתן לעשות שימוש אחר, לדוגמא:

- במדדי ההצלחה – לצורך בקרה והערכת התפקוד
 - בדילמות ובאתגרים – בתיאום הציפיות ובהכנות בעל התפקיד לקראת האתגרים המצפים לו, וכן במיון מועמדים המסוגלים להתמודד עימם.
 - שותפי התפקיד – להבנת מכלול הקשרים והאנשים עימם מנהל/ת הידע צריך להימצא בקשר ובהעדרם לעיתים אף להשלים אותם.
- שימוש נכון בכלי זה יסייע לארגון לקיים תהליכי ניהול ידע מקצועיים ולצמצם את העמימות ביחס אליהם ולתפקיד מנהל/ת הידע ביחס לבעלי תפקידים אחרים בארגון.