

מי מפחד מחוזרים ונהלים?

מאת: ענת קוסיאק ROM Knowledgeware
פורסם במגזין 2Know-KM פברואר 2008

"איך אפשר לקרוא את החוזר הזה?" "רק למי שכתב את הנוהל יש זמן לקרוא 10 עמודים..." מי מאיתנו לא שמע אמרות מסוג זה במסדרונות הארגון. רוב הארגונים בני זמננו מושתתים על נהלים וחוזרים. ראשית הנהלים במשנתו של וובר ב"מיסוד תהליכי העבודה בארגון באופן שמשמר את יציבותו לאורך זמן"... נכון, ארגונים אינם יכולים להתקיים ללא נהלים וחוזרים - המסדירים את תהליכי העבודה ומשליטים סדר בתקשורת ובממשקי העבודה הפנים ארגונית. במיוחד, ארגונים הנדרשים ברישום תקנים בינלאומיים דוגמת תקני האיכות של CMMI , ISO 9001/2 ואחרים. אולם, עם הזמן הפכו הארגונים למנוהלים ע"י נהלים וחוזרים. נראה כי כתיבת הנהלים והחוזרים הפכה למטרה במקום אמצעי להסדרת תהליכי העבודה בארגון. במקרים רבים אף מתלווית לכך ביורוקרטיזציה (ולא במובן החיובי שוובר הגה וניסח..) הכוללת מחלקות של כותבי נהלים, ניירת אין סופית, דרכי הפצה של דואר פנימי או דוא"ל וחוסר בקרה על השימוש בנהלים וחוזרים והטמעתם בשטח.

ניסיוננו מראה שהצורך בניהול הנהלים והחוזרים בארגון בא לידי ביטוי במספר מימדים:

- משאב זמן – איתור מסמכי הנהלים והחוזרים הרלבנטיים במהירות ונגישות למידע הספציפי הנדרש.
- משאב שירות – הנגשת המידע הנדרש במסגרת מסמך הנוהל והחוזר לעובדי הארגון ולקוחותיו.
- משאב ניהולי – שפה אחידה המחברת בין הידע במטה ובהנהלה לשטח ותומכת ביצירת תרבות ארגונית של שיתוף בידע

אם כן, אכן נשאלת השאלה "כיצד ניתן לקרוא את זה?"

ניהול ידע נענה לאתגר הזה ופיתוח מתודולוגיה סדורה של פיתרון בשם 'תבנית חכמה'.

פיתרון זה כולל שלושה תהליכים:

תהליך I - הבניית מסמך הנהלים והחוזרים (Document's Meta Data). ע"י ארגון הנהלים והחוזרים ותיוגם ע"י מאפיינים קבועים מראש, לרבות מנקודת מבטו של המשתמש. דרך זו תאפשר גישה מהירה וידידותית לאחזור הנוהל והחוזר עפ"י קטגוריות שונות (לדוגמא: גרסה, תאריך עדכון, איש קשר, תאריך תחולה, רשימת תפוצה ועוד')

תהליך II - הבניית תוכן הנהלים והחוזרים (Content) בשלושה חלקים:

חלק א' - דף שער הכולל מפה גראפית ויזואלית וקישורים אל פריטי ידע רלבנטיים בגוף החוזר.

המפה מייבאת אל חזית החוזר, כשער, את המידע המעובד, התמציתי המדויק למשתמש.
חלק ב' – גוף חוזר הכולל את מקטעי ידע המהווים הרחבה לפריטי הידע במפה.
חלק ג' – נספחים המצורפים לחוזר וקישורים לחוזרים רלבנטיים.
התבנית החכמה מאפשרת ZOOM IN מהמפה לגוף החוזר ו-ZOOM OUT חזרה למפה. באופן זה יכול משתמש הנוהל והחוזר להתמקד בידע הנדרש לו בלבד.

תהליך III- למידה והטמעה של הנהלים והחוזרים בשטח ע"י הכשרה של השטח לשינוי מקריאה והדפסה של מסמכי חוזרים ללמידה והבנה של פריטי ומקטעי ידע. הפעילות כוללת: הכנת ערכות הדרכה, ליווי והכשרה של כותבי הנהלים והחוזרים, שילוב כלי למידה למשתמשים, מבדקי למידה, ניהול בקרה ומעקב אחר השימוש, ביצוע דגימה של המשתמשים בבחינת שביעות רצון ואפקטיביות, שיווק מתמיד של הפיתרון ועוד.

אם כן, אז מה יוצא לארגון מניהול נהלים וחוזרים עפ"י מתודולוגיה זו?
התועלות באות לידי ביטוי הן בבחינת מנסחי הנהלים והחוזרים והן בבחינת המשתמשים הקוראים;

- כתיבה תמציתית ברורה, עפ"י כללים מוגדרים, שיטתית ומדויקת
- יצירת אחדות במידע המועבר לעובדים וכן שפה מקצועית ארגונית משותפת
- זרימה של המידע הנכון אל העובד הנכון עפ"י מיפוי קהלי היעד כרשימות תפוצה מובנות של הנהלים והחוזרים
- כלי- תבנית- ידידותי וקל לתחזוקה
- מיפוי עולמות התוכן המקצועיים של הארגון
- התמצאות ונגישות לידע רלבנטי באמצעות מפה ואיתורו במהירות

טוב ויפה, אך כיצד ניתן לממש מתודולוגיה זו?
מומלץ להקים צוות עבודה ייעודי לטובת הטיפול בנושא זה תכנית העבודה תכלול מספר שלבים, לדוגמא:

- 1 מיפוי סוגי החוזרים וגיבוש סוגי תבניות נדרשות
- 2 קביעת מאפיינים למסמכי החוזרים
- 3 בניית התבניות
- 4 הכשרת מנסחי הנהלים והחוזרים
- 5 שילוב במערכות טכנולוגיות
- 6 פעילות הטמעה ולמידה בקרב המשתמשים, קוראי הנהלים והחוזרים

ורגע לפני סיכום, תזכורת; למה תבנית כפתרון לניהול נהלים וחוזרים?

כבני אדם, אנו משתמשים בתבנית ככלי לעיבוד מידע במסגרת תהליכי תפיסה, זכירה, למידה

והבנה. עולם ניהול הידע משתמש בעקרון זה על מנת לקדם שלוש מטרות עיקריות בניהול נהלים וחוזרים:

א. יצירת ידע מובנה – הקושי בליצור פריטי ידע חדש מ"דף לבן" אשר אינו מכיל כל רמזים למבנה ותוכן רצוי כל פעם מחדש נעלם. התבנית מציעה למנסח החוזר פתרון בכך שהיא מספקת רמזים לגבי סוג הידע שיש ליצור ולגבי המבנה הלוגי הנדרש

ב. התמצאות פשוטה של הקורא – הקושי להבין את רוח הנוהל ותפיסתו וחוסר היכולת לאתר מידע כמענה לסוגיה ספציפית נעלם. מפת השער מחצינה את פריטי הידע אל קידמת הנוהל החוזר ומציגה את תוכן הנוהל בצורה ויזואלית ידידותית עם מראי מקום וקישורים בעזרתם יכול המשתמש להגיע אל הפריטים המורחבים בגוף הנוהל

ג. הבנה סדורה של פריטי מידע – הקושי בלקרוא ולהטמיע נהלים וחוזרים ארוכים, מרובי נושאים נעלם. ע"י החלוקה לשלבים, רמות, ופעולות נדרשות, הקורא מבין טוב יותר את המשמעויות של הנוהל והחוזר, כמו גם את ההקשר שבין החלקים השונים. התבנית האחידה חוסכת תהליכי למידה מחדש והתמודדות עם כל נוהל וחוזר בנפרד ובכך מאפשרת תהליך הטמעה ויישום מוצלח..

(להרחבה: **תבניות בעולם ניהול הידע – על שום מה?**)

לסיכום, הטמעת ניהול של נהלים וחוזרים באמצעות המתודולוגיה המתוארת לעיל מסדירה ותומכת בתהליכי העבודה בארגון בצורה מובנית וידידותית לכלל העובדים (משתמשים וקובעי מדיניות), מאפשרת שימוש חוזר ונכון בנהלים ובחוזרים במיקום מרכזי הנגיש לכלל העובדים ומעלה את רמת מקצועיותו של הארגון באופן ניכר.

אז קדימה, לעבודה