



גלובס - כותרת		
8.14x30.22	3	עמ 21
02/03/2009	17003310-5	

**עובד עצות**  
צחי הופמן

**להיכנס לראש**

מה קורה כשהידע והמוח של הארגון הולכים יחד עם המפוטרים?

תהליך הפיטורים מוצא את רבים מארגוני הייטק לא מספיק מוכנים ליום שאחרי. ליום שבו המהגרים המפוטרים הולכים הביתה, והידע והמוח של הארגון סגר ביחד איתם את הדלת. בארגונים רבים לא מודעים מספיק להכנה של תהליך מסודר של שימור ידע, בו הם מעבירים מהמפוטרים לעובדים הנושאים, את כל מה שהם למדו. התוצאה של חוסר מוכנות זו עלולה להיות קשה מאוד, מכיוון שהארגון יצטרך להקדיש זמן רב ומשאבים עלימנת להשיבו.

לדברי אסנת בוסקילהיים, העוסקת בייעוץ ארגוני, ישנם שני סוגי עובדים: כאלו שמשתפים פעולה בשימור הידע וכאלו שלא. "העובד המשתף פעולה



עם בקשות הארגון, מבין שסג"רת מעגל נאותה תשרת גם אותו בעתיד. אותו עובד מאפשר את העברת הידע הניסיון לעובדים אחרים באופן יזום על-ידי או באמצעות תיעוד מסודר ומרבה לבאים אחריו". הסוג השני, הם עובדים שלא מוכנים לשתף פעולה עם הארגון ומרנעים מכעס וטינה. לכן, הם לא מוכנים לתרום יותר לארגון שלא רוצה אותם עוד. "עובדים כאלו פוגעים בארגון המפטר במכוון, באמצעות העלמת מידע, מחיקת קבצים חשודים ובמקרי קיצוץ גם בהעברת הידע למתחריים. תופעות אלו אינן שכיחות ובודאי לא קשורות רק לארגונים המצויים בתהליך פיטורים. יחד עם זאת, בקונטקסט של פיטורים, על הארגון להיות מודע לתופעות אלו ולמנוע אותם".

ארגונים יכולים להיערך בהתאם: לגייס את העובד לשתף פעולה עם הארגון או לבקש מן העובד לסגור מעגל באופן מוכר. למשל, להציע המלצות או להציע סיוע בחיפוש מקומות עבודה אחרים. פתרונות מהסוג הזה נחשבים פחות טובים, מכיוון שהארגון היה צריך להתכונן מראש לשימור הידע. אחת השיטות לשימור ידע היא לבצע רוטציה בין עובדים בצוות, כך שלא ייווצר מצב שרק העובד המפטר שימש בתפקיד מסוים למשך שנים או לבנות מנגנונים לשימור ידע הכוללים תיעוד ושמירה באתר אינטרנט פנימי. לדברי טל סתר, מנכ"ל קבוצת אופטימום, הפינצלת בתחום התיעוד הטכני בחברות הייטק, "אנשי פיתוח אמרים שהם שונאים להתעסק בתיעוד הידע הזה נמצא אצלם בראש, אבל לא פעם אותו ידע גם נוסע איתם למילואים, יוצא איתם לחופש וטס איתם לחו"ל. אותם עובדים לא משתפים פעולה גם בהעברת הידע. לכן, יש צורך לקחת את אותו מוצר או תוכנה שאיש הפיתוח תכנן ולפי רק אותו לשלבי הרכבה וכך ליצור תיעוד וספרי הדרכה". שימור הידע הוא טריחה לעובדים, שלא תועיל להם בהכרח, אבל לארגון יש צורך חשוב לעסיק בשימור הידע, במיוחד בתקופה כזו. זה גם יכול לסייע לעובדים הנשארים.

[tzahi-h@globes.co.il](mailto:tzahi-h@globes.co.il)