



"מילה זו מילה" אמר המנכ"ל למנמ"ר

כיצד לאפשר למנמ"ר לממש את הבטחותיו בהצלחה • כיצד שימוש במודל IT Powerhouse Framework מסייע להתמודד עם אתגרים אלה, תוך שהוא מאפשר להאיץ את תהליכי הייצור של ארגון המידע, עם התמקדות בשיפור מתמיד

IT Powerhouse Framework

כדי להתמודד עם אתגרים אלה, מודל זה מאפשר להאיץ את תהליכי הייצור של ארגון המידע תוך התמקדות בשיפור מתמיד. המטרה היא לתת למנמ"ר יכולת לספק חדשנות כדי ליישם פרויקטים בזמן, בתקציב שהוגדר ועם מלוא התכונות, תוך הגברת יכולת הייצור. התהליך מוטמע בארגון בהדרגה ובעדינות ונבנה לצדו של המרכיב האנושי של המודל: יצירת אווירת התלהבות על ידי עידוד העובדים לחשיבה קריטית. בישראל יישומה של גישה זו אמור להיות קל יחסית; הטמעת שיפורים בעלי ערך סגולי ומהירים למימוש; חגיגת הצלחות משמעותיות לכלל החברה; שימוש בכלים מודרניים לשיטות פעולה כמו למשל tibbr.com; לימוד מהניסיון המצטבר.

קידום פתרון חדש הוא עניין אתגרי, גם כשמדובר בפתרון מצוין. המודל מאפשר למנמ"ר להשיג קפיצת דרך משמעותית בביצועי ארגון המידע בסביבה משתנה ולאורך זמן. הדרך לשינוי אפקטיבי כוללת מעורבות של העובדים בתהליכים קריטיים כשהם נוטלים חלק בקביעת האסטרטגיה לפתרונות דרך שימוש בכלי המודל. טבעי שגישה זו עלולה לעורר התנגדויות. לפיכך נדרשים מספר חודשים להתנעת התהליך: שכנוע ההנהלה וקבלת ברכתה המלאה; בחירת הזדמנות משמעותית שתדגים באופן אותנטי את יתרונות השיטה; שיחזור ההצלחה בצווארי בקבוק נוספים.

"לא מספיק לעשות כמיטב יכולתנו, ראשית יש לדעת מה לעשות ורק אז לעשות כמיטב יכולתנו" (W. Edwards Deming) - אמרה זו מדריכה את החשיבה הקריטית של מודל IT Powerhouse Framework.

להלן השלבים במודל IT Powerhouse Framework, בהשראתם של אלי גולדרט ובעזר רונן. בשלב הראשון יש לבנות את עץ המציאות הנוכחית. המודל מזהה שכל ארגון הוא ייחודי ולכן יש לערוך סקר לזיהוי צורכי הארגון. הסקר מוגבל בהיקפו ומתרכז במה שחשוב עכשיו. הסקר בכל מקרה לא יימשך יותר מ-4 שבועות. תהליך זה הוא אפקטיבי ועוצמתי, מפני שהוא בא מלמטה בארגון ומאפשר לחשוף את גורמי הבסיס לתופעות בלתי רצויות ולחסמים בארגון. זו חלופה זולה ופשוטה לצורך לקבל החלטות מהירות תוך שליפה מהמותן וקפיצה למסקנות מהר מדי. השלב השני הוא פתרון קונפליקטים ודילמות. בשלב זה יש לנהל ולפתור את הקונפליקטים והדילמות שהתגלו בשלב הסקר ובניית עץ המציאות הנוכחית. זהו תהליך מובנה ויסודי ליישוב קונפליקטים ולטיפול בדילמות דרך הגדרת הקונפליקט בצורה ברורה, הגדרת הצרכים והרצונות של כל צד וזיהוי המטרה המשותפת לצדדים. השלב השלישי הוא בניית עץ המציאות העתידית. בשלב זה משתתפי הפרויקט הופכים להיות מובילי חדשנות של ממש. הם כבר מודעים היטב לתופעות הבלתי רצויות ולגורמי הבסיס שלהן, מודעים לקונפליקטים ולדילמות ולאופן הטיפול האפקטיבי בהם, ולכן הם מוכנים למצוא את הפתרונות ואת הפעולות הספציפיות כדי להפוך תופעות בלתי רצויות לתופעות רצויות בעליל. פתרונות אלה יסירו את המכשולים בנתיבים הקריטיים המפריעים לארגון המידע לספק פתרונות נחוצים לעולם העסקים של החברה.

השלב הרביעי הוא אספקת שירותים יוצאי דופן לעסק. זהו השלב שבו המודל ממליץ על שיטה שנלמדת באוניברסיטת הרווארד, המזהה את השירות החשוב ללקוח ואיך הארגון הופך למצטיין במתן שירות זה לעומת כל מתחרי.

כנס המנמ"רים הבינלאומי לשנת 2013 שאורגן על ידי מגזין CIO בבוקה ראטון, פלורידה, דווח שרק 30% מהמנכ"לים מרוצים מביצועי המנמ"רים שלהם. זה כבר לא סוד, בארץ ובעולם, שהשפעתו של המנמ"ר בהנהלה פוחתת בשנים האחרונות, דובר בכך רבות בכנס C3 של אנשים ומחשבים. ההנהלה רואה בארגוני המידע גופים איטיים, יקרים, מיישמים פרויקטים בשגיאות רבות. כאלה שלא מספקים את הסחורה הנדרשת לעולם העסקים. למען ההגיונות יש להודות שעבודתו של המנמ"ר היא אתגרית במיוחד, מכיוון שארגון המידע לא יכול לשלוט בכל ההיבטים של המשימות שעליהן הוא מופקד. אתגרים אלה כוללים, בין היתר, התמודדות עם ספקים שלא עומדים בהתחייבותיהם ושינויים תכופים שמגיעים מארגון העסקים הנובעים מאילוצים המחייבים תגובה מיידית. המנמ"ר מחויב לעמוד בציפיות אגרסיביות במיוחד ולהתמודד עם שינויים מואצים הנובעים, למשל, מיישומי בינה עסקית ומתהליכים דיגיטליים בקשר הבלתי אמצעי עם הלקוח הסופי.

להחזיר למנמ"ר את מעמדו כשותף עסקי

המטרה היא להחזיר למנמ"ר את מעמדו החיוני כשותף עסקי. יישום פרויקטים הוא הזרוע הביצועית המשמעותית של המנמ"ר, וזהו גם מקור בלתי נדלה לכאב הראש הגדול ביותר. נושא הפרויקטים הוא האילוף המרכזי של ארגון מערכות המידע והוא צוואר בקבוק מרכזי עבור הארגון העסקי כולו. כשארגון מערכות המידע אינו מייצר ערך טכנולוגי ללקוחות בזמן, אזי יכולתו של הארגון לעמוד ביעדיו נפגמת.

האתגרים באספקת פרויקטים

האתגרים הכרוכים באספקת פרויקטים נובעים ממספר רב של קשרי תלות פנימיים וחינוניים. זוהי מערכת מסובכת, שכוללת ניהול תחת לחץ ורמות גבוהות של חוסר וודאות וקושי בתכנון אמין. לכן, לפני שמנמ"ר מקבל על עצמו פרויקט חדש, עליו לוודא שלפרויקט הנדרש יש ערך עסקי ברור, ובמקביל לוודא שהארגון שלו הוא הטוב ביותר לביצוע הפרויקט. ארגון מערכות המידע כבר אינו השחקן היחיד שיכול לספק פתרונות טקטיים לארגון. ישנם שחקנים נוספים שנושפים בעורפן, כמו ספקי הענן למיניהם, שיכולתם גדלה בקצב מדהים ומסוגלים כיום לספק מערכות שלמות מקצה לקצה. עובדות אלה ידועות היטב גם לארגוני העסקים, והם לא מוכנים לקבל עיכובים או למצוא את עצמם במשא ומתן מתסכל מול המנמ"ר. דבר אחד נשאר ללא שינוי, וזו העובדה שארגון המידע עצמו אחראי לספק פתרונות טכנולוגיים לצרכים העסקיים של הארגון כולו. פתרונות אלה לא באים מהענן וממיקור חוץ. הם באו, באים ויבואו מתוך הארגון עצמו, והוא זה שניהל את היישום מתחילתו ועד לסופו. לפיכך, כאשר המנמ"ר מצטיין ביכולתו לספק יישומים חדשניים נחוצים, הפער בינו לבין ההנהלה יצטמצם. לצערנו, שיטות חדשות ומצוינות שנטמעו בארגונים בדרך זו או אחרת לא הביאו לפריצת דרך ביכולת המנמ"ר להגדיל תפוקות ולעמוד ביעדי הפרויקטים. לכל היותר, הושג שיפור כלשהוא שלאחריו חזר ארגון המידע להרגלי העבר. השאלה היא מדוע? האם לא הגיע הזמן לשינוי, אחרי שנים שמנגנוני היישום מדרשנים פחות או יותר באותו מקום? בטיפול בארגון מערכות המידע יש לחשוב אחרת ובאופן שמתאים את עצמו לסביבה מאתגרת שכזו.