



על הקשר שבין סולם יעקב לממשל זו

יישום נכון של ממשל זו בארגון מספק רמה גבוהה של תכנון, שקיפות, כלי מדידה ובקרת השקעות, הוצאות ורמת שירות • היישום מבוסס על סדרה של מתודולוגיות, כלים ומנגנונים סדורים המותאמים למאפיינים הייחודיים של כל ארגון

משמעותי מההשקעות מופנה לכיוון הזה. אם מסתבר שזה לא כך (אין חיבור לראש), יש לחזור ולבדוק את הסיבות ולתקן בהתאם. סיבות אפשריות הן: חוסר תשומת לב והקצאת משאבים מצד העסק, חוסר משאבי זו, אי בשלות פתרונות פוטנציאליים. לכל אחד מהנ"ל יש פתרון, וחובה לנקוט בו לפני אישור תוכנית ההשקעות.

● מוגש לאישור פרויקט ERP מובן מאליו שנשאף שהפרויקט יתבצע ביעילות המרבית - במחיר טוב, על ידי קבלן אמין ובלוח הזמנים הנדרש (רגליים על הקרקע). אך השאלה העיקרית שנשאל היא מהי המטרה של הפרויקט ומה התועלת שיביא לעסק: האם המערכת משרתת מטרה של שיפור שרשרת האספקה כדי להביא את המוצר הנכון בזמן הנכון אל הלקוח וכך להגדיל את שביעות הרצון שלו, או שהמטרה מוגדרת רק כצורך בהתקנת מערכת מודרנית וחדשנית ללא כל משמעות עסקית אחרת? ברור שבגישה האינטגרטיבית הכוללת נאשר את הפרויקט הראשון ונשקול מחדש את השני.

● אנחנו בעידן של גלי עלייה גדולים וחובה להכין מקומות מגורים בתוך פרק זמן קצוב. אם ננקוט בגישת רכש צרה, המטרה היחידה שלנו תהיה מחיר נמוך, וברור שאין בכך די. חובה לשלב שיקולים של אילוצי זמן, רמות סיכון, איכות, מחיר, ועוד. ייתכן מאוד שנבחר פתרון משולב, שבו: בטווח הקצר נבנה באיכות נמוכה ובמהירות, מתוך ידיעה שבהמשך נצטרך פתרון שיחליף את הבנייה הלא איכותית. את השילוב של הפתרונות נביא מראש לאישור ולשיקול דעת. ממשל זו אינטגרטיבי הו מערך דינמי, חי ונושם, שבוחן ומתקן את עצמו בתדירות מתאימה אל מול הסביבה והאילוצים האובייקטיביים והסובייקטיביים. יחידת זו שתשכיל לתמוך בתהליך תזכה להצלחה ולהערכת הארגון ותוכר כגורם מפתח בהצלחת.



קיימים כמה אתגרים ביישום מוכלל של ממשל זו. העיקרי שבהם הוא בניית הסולם המקשר בין ה"שמים" - שבהם החזון ויעדי הארגון מוגדרים במונחים איכותניים, לבין ה"קרקע" - שבה נדרשות הגדרות כמותיות של מדדים, תקציבים, לוחות זמנים

* יהודה אופיר, יאופיר יעוץ וניהול

בשנים האחרונות הועמק הדיון בנושא המשילות בכלל וממשל זו בפרט. מומחים שונים רואים את הנושא מזוויות מבט שונות, וכמו בסיפור העיוורים הממששים פיל ומתארים אותו מפרספקטיבות שונות - רובן נכונות אך אינן אינטגרטיביות. אני מציע לממש ממשל זו בראיה מוכללת ו/או אינטגרטיבית. כדי לדמות אותה, אשתמש בסיפור חלום יעקב (ספר בראשית, פרק כ"ח, פסוק י"ב): "והנה סולם מוצב ארצה וראשו מגיע השמימה והנה מלאכי אלוהים עולים ויורדים בו". ממשל זו ישאף שכל פעילות תנוהל מתוך ראייה מוכללת: ראש בשמים - תהיה אפקטיבית ומוכוונת למימוש רוח הארגון ולמטרותיו העמוקות, רגליים על הקרקע - תהיה יעילה ותבוצע במינימום עלות ומשאבים וברמת סיכון סבירה ומבוקרת, ותשקלל שיקולי טווח ארוך וטווח קצר. המימוש הוא בכלים ותהליכי Top Down & Bottom Up - עולים ויורדים בו.

ארגון מודרני תלוי באיכות ה-IT. הפעלתו הנכונה תורמת משמעותית למימוש החזון של הארגון, מיצובו מול השוק והלקוחות, לשירות משופר ללקוחותיו וליעילותו התפעולית.

הנהלות מכירות בתועלת הפוטנציאלית של ה-IT לארגון, אך רבות מהן חסרות כלים כדי לממש את הפוטנציאל ולכן מזהות בפעילויות ה-IT רמת סיכון גבוהה לכישלון. יש אף ארגונים שבהם רמה מסוימת של כישלון בפרויקטים היא סבירה ומקובלת.

נוסף על כך, ה-IT נתפס לעתים כ"קופסה שחורה", המובנת רק ל"טכנולוגים". כתוצאה מכך, החיבור בין מערך ה-IT ליחידות העסקיות לקוי, ההשקעות ב-IT נעשות ברמה גבוהה של ספקנות, ותפקידים של חלק ניכר ממנהלי ה-IT מצטמצם לטיפול בטכנולוגיה בלבד.

קיימים כמה אתגרים ביישום מוכלל של ממשל זו. העיקרי שבהם הוא בניית הסולם המקשר בין ה"שמים" - שבהם החזון ויעדי הארגון מוגדרים במונחים איכותניים, לבין ה"קרקע" - שבה נדרשות הגדרות כמותיות של מדדים, תקציבים, לוחות זמנים. אתגרים אחרים קשורים לצורך להגיע לאופטימום בין יעדים הנתפסים לעתים כסותרים ומתנגשים זה בזה.

ההתמודדות עם האתגרים נעשית בתהליך מחזורי של מהשמים למטה - Top Down, ומהארץ למעלה - Bottom Up, עד להגעה להבנה של התמונה המלאה. התמונה צריכה להיבחן מחדש אחת לתקופה, והארגון צריך לכוון את עצמו מחדש כדי להתאים את עצמו לסביבות המשתנות - החיצונית והפנימית.

כיצד ליישם נכון ממשל IT

יישום נכון של ממשל זו בארגון מספק רמה גבוהה של תכנון, שקיפות, כלי מדידה ובקרת השקעות, הוצאות ורמת שירות. היישום מבוסס על סדרה של מתודולוגיות, כלים ומנגנונים סדורים, המותאמים למאפיינים הייחודיים של כל ארגון.

התוצאה היא מערך טכנולוגיות מידע, התומך באופן מלא בצורכי הארגון, מדבר בשפתו, זוכה באמון של הנהלת הארגון וקהיליית הלקוחות, מקבל את המשאבים הנדרשים לפעילותו היעילה ונהנה מיוקרה הנובעת מביצועים מעולים.

אתן כמה דוגמאות להשלכות של תפיסת הממשל האינטגרטיבי על החלטות השקעה בארגון:

● אם ארגון הגדיר לעצמו חזון של "הלקוח במרכז", נצפה לראות נתח