

לניצח על תזמורת ה-IT

"היינו צריכים לחבר את שני הארגונים במהירות ליצירת תזמורת שמנגנת אותה מנגינה", מתאר רן הרפז, סמנכ"ל מערכות מידע סלקום-נטוויז'ן, את מיזוג מערכות המידע של מטות שתי החברות ♦ "בעשורים הקרובים יהפכו המנמ"רים לצומת קריטי בעשייה העסקית"

הדס גייפמן

הדואר האלקטרוני וכד', העברנו את כל הקישורים, ההפניות וההרשאות, וביצענו את כל הבדיקות. ביום ראשון בבוקר כל עובד ידע בדיוק לאיזו עמדה הוא מגיע, והמחשב המתין לו עם שם המשתמש וכל ההרשאות המתאימות לדומיין של סלקום".

מסתבר שמעבר של מטה שלם בתוך סוף שבוע אחד ללא תקלות, בהיקפים של מאות עובדים, הוא תופעה נדירה. בחברות אחרות שביצעו מיזוגים בהיקפים דומים נמשך המעבר חודשים ארוכים עד כחצי שנה.

"המהירות הייתה חשובה לנו", אומר הרפז. "בפועל, כל ההעברה בוצעה בין יום חמישי לשישי בצהריים, אם כי קדם לכך חודש של תכנונים. יומיים לאחר המעבר כבר חזרנו לשגרה".

עם אילו אתגרים התמודדתם לצורך המעבר?

"אחד האתגרים הגדולים היה להעביר דומיין שלם של נטוויז'ן לדומיין של סלקום. מדובר בהעברת מערך גדול של הרשאות, של מערכות התלויות זו בזו, תהליכי עבודה וכו'. אתגר נוסף היה לתאם בין כל תהליכי העבודה ולאחדם עם אלו של סלקום. במהלך חודש התכנון בחנו תחת זכוכית מגדלת את כל אחד מתהליכי העבודה והחלטנו אילו תהליכים אנחנו רוצים שיתבצעו, תוך שיתוף פעולה עם משאבי אנוש.

"אתגר אחר היה לאחד את מערכות הטכנולוגיה. בסלקום יש מערכת סאפ שבה מטופלים משאבי אנוש, רכש ומלאי. בנטוויז'ן, לעומת זאת, היו מערכות נפרדות לכל אחד מהנושאים הללו. כדי לאחד הכל, למדנו את תהליכי העבודה בנטוויז'ן ואת תהליכי העבודה בסלקום, בחרנו תהליך מאוחד ויישמו אותו במערכת הסאפ".

התאמת הפורטלים הארגוניים

איך זה התבצע בפועל?

"לקחנו את כל הנתונים של כל עובד, למשל ימי חופשה, ימי מחלה, מספר הילדים, ימי הולדת וכו', העברנו למערכת הסאפ והתאמנו כל פרט למבנה שלה. לא מדובר רק בהעקת הנתונים. יש להעביר כל נתון בצורה שונה. אפילו הדרך שבה נכתב שם העובד, לדוגמה, שונה ממערכת למערכת. אתגר נוסף נבע מניהול המבנה הארגוני. בנטוויז'ן נוהל המבנה הארגוני באקסל. בסלקום הוא מנוהל באופן אוטומטי באמצעות הסאפ. תהליכים כמו גיוס עובד חדש, העברת עובד לתפקיד אחר, שעון נוכחות וכו', התנהלו אחרת בכל חברה.

"אתגרים מסוג אחר היו בהתאמת הפורטלים הארגוניים ובהתאמת



רן הרפז

בימים אלה אני עוסק בחיבור התרבויות בין נטוויז'ן לסלקום ובשיפור ושינוי התהליכים והמערכות התומכות של שתי החברות", אומר רן הרפז, סמנכ"ל מערכות מידע סלקום-נטוויז'ן, בשיחה עם אנשים ומחשבים. "תוך כדי התהליך אני גם משתפר בעצמי, מקשיב ולומד על מקומות שבהם אני צריך לעשות דברים יותר ביעילות".

המיזוג הציב בפני הרפז שורה ארוכה של אתגרים הנובעים משילוב מערכות המידע של שתי החברות. "היינו צריכים לחבר את שני הארגונים במהירות ליצירת תזמורת שמנגנת את אותה מנגינה", הוא אומר.

בספטמבר 2008, ערב המשבר הכלכלי העולמי, נחת רן הרפז בארץ, לאחר חמש שנים בארה"ב, והחל לכהן בתפקיד סמנכ"ל הטכנולוגיות של נטוויז'ן. בעקבות המיזוג עם סלקום הוא מונה לתפקיד סמנכ"ל מערכות המידע באגף הטכנולוגיות של סלקום, ובאחרונה אף

קיבל את פרס המנמ"ר המצטיין של אנשים ומחשבים ל-2011. מאז שנכנס לתפקידו הנוכחי הספיק הרפז לרשום לזכותו שיא במהירות מיזוג מערכות המידע של מטה נטוויז'ן עם אלו של מטה סלקום. את דרכו החל כקצין ביחידה 8,200, שם הושפע מההכשרה והשירות בתפקידי מודיעין ייחודיים. לדבריו, הקריירה שלו הושפעה רבות משהותו בת החמש שנים בעמק הסייליקון בארה"ב, שבמהלכן נחשף לעוצמתם של ארגוני ענק בינלאומיים ולשיטות הניהול שלהם. לעת עתה הוא הספיק להיות סמנכ"ל פיתוח בחברת סנקטוס, יועץ עסקי במקינוז, סמנכ"ל לקוחות בחברת סקייבוקס בארה"ב, ומנהל אסטרטגיית מוצרים במטה פי-פאל בקליפורניה.

מעבר שקוף

המיזוג הציב בפני הרפז שורה ארוכה של אתגרים, הנובעים משילוב מערכות המידע של שתי החברות. המטרה הראשונה, אמר, "הייתה להעביר את כל מאות עובדי המטה של נטוויז'ן מהבניין בראש העין לבניין סלקום בנתניה. רצינו ליצור מעבר שקוף, כך שהעובדים, שביום חמישי יצאו מבניין נטוויז'ן בראש העין, יגיעו ביום ראשון לבניין סלקום בנתניה, כשכל המערכות שעומדות לרשותם יעבדו בדיוק כמו בבניין הקודם.

"ביום חמישי האחרון של דצמבר חיכה לכל עובד קרטון מסומן עם מדבקות צבעוניות, כשכל אזור ישיבה וקומה בבניין סלקום סומנו בצבע שונה. במקביל, המרנו את כל המידע, כולל ספרי הטלפונים,