

בשינויים טכנולוגיים נרחבים, שידרשו החלטות שהן מעל ומעבר להחלפת ספקים גרידא. לדוגמה, לא בטוח שבסיסי הנתונים כפי שאנחנו מכירים אותם כיום יוכלו לעמוד בדרישותיו של עידן התפוצצות המידע. בשורה התחתונה, התקופה שבה נדרש המנמ"ר להחלטות 'פשוטות' חלפה מהעולם. כיום הוא ניצב מול החלטות בעלות השפעה רחבה יותר על גוף ה-IT."

## הידוק הקשר בין ה-IT ליחידות הארגון

### מה צריך לעשות כדי לעמוד באתגרים?

"ראשית, יש צורך בקשר הרבה יותר הדוק בין יחידת ה-IT ליחידות האחרות בארגון. שנית, המנמ"ר חייב להיות מעורב הרבה יותר בתהליכים העסקיים של הארגון. כמו כן, יש צורך במעורבות רבה של משאבי אנוש בגוף ה-IT לצורך פיתוח העובדים, קידומם ומניעת נטישה. בנוסף, רצוי לבחון ביצוע שינויים ארגוניים במבנה יחידת ה-IT כדי להתאים את הארגון למגמות בשוק. אפשר, למשל, להקים יחידות ייעודיות: יחידה שעוסקת בשירותי הענן, יחידה שעוסקת בהערכות לחירום וכך הלאה."

### לסיכום, כיצד לדעתך יאופיין תפקיד המנמ"ר בעשורים הבאים?

"אני מעריך שתימשך מגמת המעבר מעיסוק טכנולוגי נטו לתפקיד בעל מעורבות עסקית המשלבת בטכנולוגיה. המנמ"ר יעסוק פחות בפיתוחים פנימיים ויותר בהבאת פתרונות לארגון, דוגמת פתרונות על גבי פלטפורמת הענן, פתרונות הקשורים לרשתות החברתיות ולתבונה העסקית (BI). כל זאת על חשבון מערכות הליבה."

## תעודת זהות - דורון פלח

בן 45, נשוי פלוס שתי בנות וכן, נכנס לתפקידו בבנק ישראל לפני כחמישה חודשים. תואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב ותואר שני במינהל עסקים בהתמחות מערכות מידע, שניהם באוניברסיטת תל-אביב.

### מהו ההישג שאתה הכי גאה בו בקריירה?

"הובלת אגף מערכות מידע בסלקום במשך שש שנים, תוך מתן מענה לצרכים העסקיים של סלקום, והיותי שותף בהפיכת החברה למובילה בשוק הסלולר."

### יש החלטה שבדיעבד היית משנה?

"קיבלתי החלטות לגבי בחירת ספקים לפיתוח מערכות, שבדיעבד לא הייתי בוחר בהם."

### מה אתה אוהב לעשות בשעות הפנאי?

"לצעוד. במיוחד על חוף הים."

### היכן בילית את החופשה האחרונה?

"נסענו לטיול משפחתי של שבועיים בגרמניה ושווייץ."

### קבוצת ספורט שאתה אוהב במיוחד?

"מכבי תל אביב בכדורסל."

### איזה מנהל בתחום או קולגה אתה מעריך במיוחד?

"יש כמה מנהלים בתחום שלמדתי מהם רבות, בהם אפשר לציין את אלי פרנק, שהיה מפקדי בצה"ל במשך כמה שנים, רז היפרמן, שהתחלתי ללמוד ממנו עוד בתקופת התיכון דרך ספרים שכתב, ועמוס שפירא, שהיה מנהלי במשך שש שנים בסלקום, וכל יום עבודה במחיצתו היה בית ספר לניהול."

### מהו הסמארטפון הנבחר שלך?

"אייפון."

### האם תעודד את ילדיך ללכת לתחום ה-IT?

"לדעתי חשוב לתת לילד לבחור את הכיוון שאליה הוא רוצה ללכת. בתי הבכורה נמצאת כרגע בשלב של בחירת בית ספר תיכון, ואני משתדל לא להשפיע עליה, למרות שאחת החלופות היא מגמת פיסיקה מחשבים."

יכולים להפיק באופן עצמאי ובזמינות גבוהה הרבה יותר. כתוצאה מכך אנחנו רואים מעורבות רבה של מנהלים בקידום הפרויקט."

לדבריו, "תופעה נוספת שכבר ניכרת בשטח נעוצה בכך, שההתמודדות עם הטמעת כלי ה-ETL החדש ועם עקומת הלמידה שלו מדרבנת את המנהלים לאלץ את אנשי הפיתוח לפתח בעזרת הכלי החדש, אף שבטכנולוגיות הקיימות הפיתוח היה מהיר יותר. חשוב לציין, שעם השלמת הטמעת הכלים, מצב זה יתהפך. כלומר המערכת החדשה תאפשר פיתוח מהיר יותר."

## "ההנהלה מכירה בחשיבות של זמינות המידע"

"ההנהלה הבכירה מבינה את גודל המהפך וחשיבותו בכל הנוגע לזמינות המידע, מקדמת את הפרויקט ופועלת לפתרון בעיות שצצות במהלכו. יתרה מכך, מנהלים רבים טוענים: 'אם היה לי הכלי הזה לפני חודשיים הייתי חוסך ימים רבים של עבודה על המחקר האחרון שערכתי'. בנוגע לכלל המגמות המובילות כיום את תחום ה-IT בבנק ישראל, אומר פלח, כי "התוכנית הרב שנתית שלנו כוללת המשך קידום מערכות הסליקה המשרתות את המגזר הפיננסי בארץ, קידום משמעותי של תחום התבונה העסקית בבנק (BI), הרחבת יסוּם מערכת ה-SAP, אספקת מענה לצרכים הטכנולוגיים הייחודיים של חטיבות הבנק, כמו למשל מערכות לניהול יתרות המט"ח, מערכות לניהול מלאי המזומנים וכו', החלפת אתר האינטרנט של הבנק, 'ירידה' ממחשב ה-MF והמשך קידום טכנולוגי ומודרניזציה של תשתיות המיחשוב בבנק."

### מהי הפילוסופיה שלך לגבי תפקיד המנמ"ר בארגון?

"תפקיד המנמ"ר מורכב, לדעתי, משני גורמים עיקריים. אחד מהם הוא לבנות מערכות שמספקות מענה לתהליכים העסקיים של הארגון, תוך חיסכון בעלויות ושמירה על איכות וזמינות מקסימליות של המערכות. הגורם השני הוא ייזום הזדמנויות עסקיות שניתנות למימוש בעזרת הטכנולוגיה. לדעתי, על המנמ"ר לחפש הזדמנויות עסקיות חדשות לארגון, בפרט כאלה שימושו באמצעות מערכות הטכנולוגיה. במילים אחרות, אל לו למנמ"ר להיות פסיבי ולהסתפק בהענקת מענה לדרשות שמגיעות מהארגון. עליו ליזום ולחדש ברמה העסקית."

## "הכוח עובר למשתמשי הקצה"

### מה הם האתגרים שאיתם יאלצו המנמ"רים להתמודד בעתיד?

"הכוח שפעם היה רק בידי אנשי ה-IT עובר כיום לעובדי הארגון, בעקבות הגידול בשימוש בטלפונים החכמים, התרחבות השימוש במדיה החברתית וזמינות שירותי מיחשוב שלא דרך גוף ה-IT. העברת מרכז הכובד מגבירה את הדרישה של משתמשי הקצה להרבה יותר עצמאות מבעבר. אתגר מרכזי נוסף שיעמוד בפני מנמ"רים הוא מיחשוב הענן והיכולת של הארגון לקבל שירותים שלא דרך יחידת ה-IT. אתגר שלישי נובע מהצורך הגובר להגדיל את התפוקה עם פחות משאבים. היקף מערכות המיחשוב, האחסון והתקשורת גדל בקצב אדיר, כאשר מנגד עולה הדרישה לצמצום עלויות."

"אתגרים מסוג אחר הם ההתמודדות עם טרור קיברנטי, שימור כוח אדם איכותי לאור התדירות הגבוהה של מעבר מחברה לחברה, הערכות למצבי חירום, שהוזנחה במשך שנים רבות, אם כי בשנתיים האחרונות מתחילים לראות התעוררות בנושא זה בקרב ארגונים בארץ, ואספקת פתרונות מיידיים, שכן תהליכים שבעבר נמשכו לילות שלמים ואף שבוע, נדרשים כיום להתבצע בזמן אמת, בין השאר משום שתהליכי קבלת ההחלטות זקוקים למידע בזמן אמת."

"אתגרים נוספים נובעים משינוי פרדיגמות שלפיהן עבדו גופי ה-IT במשך שנים רבות. בשנים האחרונות נדרשו מנמ"רים להחלטות 'פשוטות' יחסית, כמו למשל מעבר ממערכת הפעלה יוניקס ללינוקס או לחלונות, מבסיס נתונים רלציוני אורקל ל-SQL או להיפך, וכו'. כלומר מעבר מטכנולוגיה אחת לטכנולוגיה אחרת של ספק אחר."

"כיום, לעומת זאת, אנחנו נמצאים בפתחה של תקופה המאופיינת