

המנמ"ר - סוכן השינוי שיכול להצעיד את הארגון קדימה

עצם ההתעסקות בשאלת מעמדו של המנמ"ר מעידה על כך שיש בעיה במעמדו: איש אינו דן במעמדו של סמנכ"ל הכספים או מנהל השיווק * כמה עצות כדי שהדיון סביב מעמדו של המנמ"ר כבר לא יהיה רלוונטי



אודליה לבנון

מדוע לדבר על מעמד המנמ"ר?

אם כך, מדוע בכלל עולה ונשאלת השאלה על מעמדו של המנמ"ר? אפשר, כמובן, להטיל את האשם במנכ"ל. אלה מנהלים ותיקים יחסית, שאינם מכירים בחשיבותה של הטכנולוגיה. לצערי ולהפתעתי, יש לא מעט מנכ"לים צעירים שכאשר הם מגיעים לתפקיד, הופכים את מנהל מערכות המידע לכפיף של חבר הנהלה אחר. בכך הם "לוקחים צעד אחד אחורה" ומחזירים אותנו לשנות ה-90, שבהן מנהלי מערכות המידע היו כפופים לסמנכ"ל בארגון, בדרך כלל לסמנכ"ל הכספים. יש לא מעט ארגונים שלקחו צעד אחד לאחור בשנתיים האחרונות. יש ארגונים רבים שבהם סמנכ"ל מערכות המידע אינו חלק מהנהלה הבכירה בארגון מאז ומתמיד.

החשיבות של התפקיד והחשיבות של מעמדו בארגון נלמדת בכל בתי הספר למנהל עסקים. אם, למרות זאת, העובדות בשטח הן אחרות, נראה שחלק מהחשיבות נעוצות בנו, מנהלי מערכות המידע.

לדעתי, כל מכהן בתפקיד צריך לשאול את עצמו כמה שאלות: האם הוא מדבר עם הנהלה הבכירה בשפה שהיא מבינה? בגובה העיניים? או מכביר בראשי תיבות, אוסף של 3 אותיות באנגלית? בכך הוא בונה חומה - בינו, "החכם", לבין אלו שלא מבינים אותו.

עוד על המנמ"ר לשאול עצמו, האם הוא מכיר את העסק על בוריו? האם הוא מכיר את הנתונים הפיננסיים של החברה? האם הוא מחובר לשטח ולמציאות העסקית?

שאלה נוספת היא, האם הוא מביא ערכים עסקיים חדשים? או שמא הוא עסוק רק בהעברת כלים קיימים לטכנולוגיות חדשות.

כדי להיות חבר הנהלה בכיר, המנמ"ר צריך לנהוג כחבר הנהלה בכיר. עליו להיות חלק מהפעילות העסקית. עליו להיות עסוק בחלק מזמנו כמי שמביא ערכים עסקיים חדשים ולא רק כזה המאפשר תהליכים קיימים. הוא צריך לדבר "בשפת העם". עליו להכיר את התרבות הארגונית, ולא לשבת במגדל השן הטכנולוגי.

כשהוא יהיה המצב, איש לא ישאל מהו מעמדו של המנמ"ר. מקומו יהיה ברור - בין בכירי הארגון. כשהוא יקרה, איש גם לא יקרא לו מנמ"ר. הוא יהיה סמנכ"ל מערכות מידע או סמנכ"ל טכנולוגיות, כמו כל חבר הנהלה אחר.

* אודליה לבנון, מנכ"ל קרן סולקיי. לשעבר ראש אגף טכנולוגיות מידע, אלון החזקות

עצם ההתעסקות בסוגיה "מעמדו של המנמ"ר" מעידה על מעמדו (או העדר מעמדו) של המנמ"ר. הרי איש אינו שואל על מעמדו של סמנכ"ל הכספים, או על מעמדו של מנהל השיווק, משאבי אנוש, תפעול, או פיתוח עסקי. התפקיד של כל אלה ברור מאליו ותרומתם לארגון אינה מוטלת בספק.

כל מי שכיהן, או מכהן בתפקיד מנהל מערכות מידע או סמנכ"ל טכנולוגיות, יודע שהתפקיד הזה הוא ה"קטר" האמיתי של הארגון. הוא סוכן השינוי. הוא זה שיכול להצעיד את הארגון קדימה, בהציעו כלים (טכנולוגיים) חדשים שמאפשרים יוזמות חדשות ופעילויות עסקיות חדשות. הוא זה שמאפשר יתרון תחרותי. הוא זה שיכול ליעל תהליכים וליצור תפעול חכם.

מנהל מערכות המידע הוא זה שמכיר את כל הפעילויות העסקיות, לפעמים טוב יותר מכל אחד אחר (הרי כל התובנות העסקיות כתובות בקוד שעליו אנחנו אמונים).

מנהל מערכות המידע הוא היחיד מבין חברי הנהלה, למעט המנכ"ל, שיש לו ראייה חוצת ארגון. הוא מכיר את הפעילות של כל החטיבות, מאחר שהוא אחראי על הכלים הטכנולוגיים התומכים בכל חטיבה. מנהל מערכות המידע הוא איש ארגון ושיטות - אחרת לא יוכל לפתח מערכות מתאימות; הוא פסיכולוג - אחרת לא יוכל לנהל אנשים; הוא איש שיווק - אחרת לא יוכל "למכור" את המערכות בתוך הארגון למשתמשים; הוא איש לוגיסטיקה - אחרת לא יוכל ליעל תהליכים קיימים בארגון.

|| כדי להיות חבר הנהלה בכיר, המנמ"ר צריך לנהוג כחבר הנהלה בכיר. עליו להיות חלק מהפעילות העסקית. עליו להיות עסוק בחלק מזמנו כמי שמביא ערכים עסקיים חדשים ולא רק כזה המאפשר תהליכים קיימים. הוא צריך לדבר "בשפת העם" ||