



מה צריך מנמ"ר לעשות כדי להיות משפיע בארגון?

מנמ"ר שרוצה להתקדם ולהיות מנהיג בארגון שלו צריך קודם כל להכיר את ליבת העסקים של החברה, לקרוא את הדו"חות הכספיים שלה ושל מתחרותיה, כדי ללמוד את הסביבה העסקית שבה הארגון שלו מתמודד • ובעיקר, על המנמ"ר ללמוד היטב את המנכ"ל, את רצונותיו, את יעדיו ואת אלה של הסובבים אותו • המדריך המקוצר למנמ"ר השאפתן

מנמ"רים שמתלבטים בסוגיה זו נוהגים לומר, שהם נתפסים בארגונם כמנהיגים שגרתיים, כפי שמלמדים בבתי הספר לניהול. כעת הם מבינים, שעליהם להשתנות מעט ולהיות לא רק מנהלים, אלא מנהיגים מובילים. הם יכולים להגיע למעמד הזה: במשך הקריירה שלהם השכילו אותם

מנמ"רים לעשות תפקידים מגוונים, לצד עבודת ה-IT. כך, כאשר עולה לדיון עניין חברותו של המנמ"ר בהנהלה, הוא מגיע עם רזומה שיש בו ניסיון רב וידע. אלה מקילים על קבלת החלטה חיובית בעניינו.

מסלול זה עובד גם בכיוון ההפוך: אם אין למנמ"ר את הכישורים המתאימים להיות בעל תפקיד בכיר בחברה, עדיף שלא ייכנס לפינות הללו. עליו להציע את עצמו רק לאותם מסלולים שבהם יש לו יתרונות וחוזקות, ולחילופין - ללכת ללמוד תחומים מסוימים. אף פעם לא מאוחר לעשות את זה.

השורה התחתונה: מנמ"ר שרוצה להתקדם

ולהיות מנהיג בארגון שלו צריך קודם כל להכיר את ליבת העסקים של החברה, לקרוא את הדו"חות הכספיים שלה ושל מתחרותיה, כדי ללמוד את הסביבה העסקית שבה הארגון שלו מתמודד. ובעיקר, על המנמ"ר ללמוד היטב את המנכ"ל, את רצונותיו, את יעדיו, ואת אלה של הסובבים אותו. עליו לכוון את הפתרונות בהתאם לכלל הנתונים הללו. כל שיטה אחרת נדונה, ככל הנראה, לכישלון.



אני מודע לעובדה שעלי להשפיע יותר על העסקים בארגון שלי, אבל אני לא יודע איך עושים זאת; שאלה זו הופיעה באחד ממדורי הייעוץ שמפרסם המגזין המקוון CIO. היא לא פורסמה במקרה: עורכי העיתון יודעים היטב, כי סוגיה זו מעסיקה מנמ"רים רבים, בעולם כמו גם בישראל.

אין תשובה אחת לשאלה זו, מאחר שהיא חובקת תחומים שונים שעל המנמ"ר להתמודד איתם.

תשובת המומחה, אחד מבכירי העיתון, הייתה: חדשנות וטכנולוגיה הלכו זין לצד זן שנים רבות. מנמ"ר שרוצה להוביל חדשנות בעלת ערך גבוה נדרש להבין את ליבת העסקים של ארגונו וכיצד הטכנולוגיה משקפת אותה. מיקום המנמ"ר, היושב בליבה הטכנולוגית של הארגון, מאפשר לו להסתכל על דברים רבים בו ממעלה ולחשוב על פתרונות יצירתיים שיכולים לתרום רבות לארגון.

מה שהשתנה הוא, שבעוד שעד היום איש לא

שאל את המנמ"ר לדעתו, כיום, בעקבות דרישות ההנהלות להתייעלות, נוצר מצב שבו יש יותר מעורבות של המנמ"ר בדיוני ההנהלה. מצב זה יוצר את פתיחת הדיאלוג בין ה-IT לעסקים. כעת, כאשר החיבור בין ההיבט העסקי בארגון לטכנולוגיה כמעט לא ניתן לניתוק, רצוי מאוד שהמנמ"ר ייזום שיחות ורעיונות עם אותם מנהלי עסקים בארגון, וכך הפוך להיות חלק מהם.

אין כבוד לתיקשוב

ועדה ממשלתית קבעה עוד ב-2011, כי מטה התיקשוב הממשלתי צריך להיות במעמד של יחידת סמך עצמאית ולהעניק לעומד בראשו מעמד המקביל למנכ"ל • בפועל, ניחשתם נכון, קביעות אלו לא מומשו - והמשימות המרכזיות של המטה נתקלות בבירוקרטיה הממשלתית • כך זה נראה כאשר הממשלה רואה בנושא התיקשוב כסרח עודף ולא מעבר לכך

למטה מעמד של יחידת סמך עצמאית, שמשמעותה חופש פעולה ועצמאות בתחומים רבים.

שתי ההמלצות האלה לא מומשו על ידי הממשלה בעת שקיבלה את ההחלטה הרשמית על הקמת המטה. השיוך למעמד מנכ"ל לא הזכר - ולא במקרה - וגם הקביעה כי המטה יהיה במעמד של יחידת סמך ממשלתית לא הופיעה. בינתיים מונתה **כרמלה אבנר** לתפקיד.

היא קיבלה תנאי עבודה הדומים למנכ"ל. אך בניצובת שירות המדינה לא אהבו את הרעיון. הימים התחלפו, והממשלה השתנתה; שר אוצר חדש



כרמלה אבנר

מטה התיקשוב הממשלתי, שהוקם במרץ 2011 ומשלים בימים אלו את שלבי התארגנותו, שם לו למטרה להפוך את ישראל למדינה דיגיטלית ולהציע אותה בבטחה במאה ה-21. ההחלטה על הקמת המטה נפלה בקדנציה הקודמת של הממשלה, בתקופת כהונתו של שר האוצר, ד"ר **יובל שטייניץ**, וידידו המנכ"ל, **חיים שני**. הם הקימו ועדה בין-משרדית שישבה על המדוכה יותר משנה ולבסוף הגישה את המלצותיה לראש הממשלה בנימין נתניהו, שאישר אותן.

בין היתר המליצה הוועדה שתי המלצות חשובות. ראשית, תפקיד ראש מטה התיקשוב יהיה במעמד מקביל למנכ"ל. זו הייתה הדרישה של המנכ"ל שני. הנימוק לכך: אם רוצים לעשות מהפך במעמד התיקשוב הממשלתי, צריך להעמיד בראש המטה מנהל בעל מעמד של מנכ"ל, או ליתר דיוק - מקביל למנכ"ל. המלצה נוספת וחשובה יותר: להעניק