

הדרך להתעילות עוברת בהלימה בין ה-IT לעסקים

שלמה שמאי, משנה למנכ"ל וסמנכ"ל מערכות מידע בחברת הביטוח הפניקס, מספר כיצד על המנמ"ר להוביל התייעלות ב-IT ואף בארגון כולו ♦ בראיון השתתף גם אבנר שטראוס, מנכ"ל שטראוס אסטרטגיה

יהודה קונפורטס

איתנו. גם הם מביאים את הכסף מתוך התקציב השוטף שלהם. כך נוצר מנגנון סינון אוטומטי בזרם הבקשות הבלתי פוסק שהופנה ל-IT ללא כל יכולת בקרה או מיון אובייקטיביים. ההנהלה קיבלה את עמדת, שהכסף ניתן לפרויקט ולא לחברי הנהלה, וזה הבדל מאוד משמעותי.

"בפועל יצרנו ממשקים מדהימים שכל אנשי החברה כיום שותפים להם. בין ה-IT לביזנס יש פורטל שכולנו רואים אותו, הכל שקוף, ידוע מראש, יש לוח זמנים, מעקב אחר הביצוע וסנקציות לכל מי שלא עומד ביעדים - הן לנציגי המחלקות העסקיות והן ל-IT. "מובן שצריך להדגיש, כי ה-IT ממשיך לעשות את כל אותם הדברים שעשינו קודם - פיתוח, שדרוג, תמיכה וייזום תהליכים שיש להם משמעות עסקית. אבל את המוצרים מייצרות המחלקות העסקיות, הן מביאות לנו דרישות עסקיות ואנחנו מבצעים".

מה המשמעות של שינוי תהליכי זה מבחינת ה-IT?

"קודם כל זה גרם לשינוי כללי בכל מחלקות החברה. זה לא היה פשוט ולא מובן מאליו. אבל החיבור בין הביזנס ל-IT מייצר שרשרת אחת של אנשים ומחלקות שיש קשר הדוק ביניהם. זה מגיע מלמטה, הכל שקוף, יש נהלים, יש תקנים מה צריך ומה לא. כיום אין פרויקט IT שאין לו מנהל עסקי והדבר מגביר מאוד את מחויבות הנהלה".

איך זה בא לידי ביטוי תקציבי בעידן שבו הנהלות דורשות לקצץ כל הזמן?

"חשוב מאוד להבין כי בהפניקס, כמו בכל ארגון אחר, ה-IT נבחן בכל פעם מחדש בהקשר של התקציב והתועלת שהוא נותן או מביא לארגון. אנחנו לא רוצים להתפסס כהוצאה אלא כהשקעה, ולכן 'הצדק צריך גם להיראות', כך שלכולם יהיה ברור שאנחנו גוף יעיל ואיכותי. "התייעלות אינה רק מהלך חד פעמי, אלא תהליך מתמשך שנבחן בכל תוכנית עבודה שנתית מחדש, לאור השינויים והצרכים של חברת הפניקס. אתגר משמעותי נוסף הוא שמירה על רמת שירות וזמינות של המערכות גם אחרי תהליך התייעלות. לכן יש לשפר תהליכים, ובכך גם להתייעל וגם לשפר איכות ויכולות בצד העסקי. לכן הקפדנו במסגרת תהליך התייעלות גם על בחינת טכנולוגיות מאפשרות לטובת הורדת עלויות תפעוליות בכלל הארגון, לדוגמה: ערוצים מקוונים, מעבר ל-BPM, הסטה אוטומטית של פעילויות למוקדים Self Service-1, מיכון Order Management.

שלמה שמאי, סמנכ"ל טכנולוגיות בחברת הביטוח הפניקס מספר כיצד הוביל תהליך של שינוי ארגוני בחברה, שעיקרו הלימה מוחלטת ושקופה בין פעילות ה-IT לקווי העסקים. "על המנמ"ר להיות יוזם ולא להמתין שיפנו אליו", אמר. **אבנר שטראוס**, מנכ"ל שטראוס אסטרטגיה:



שלמה שמאי

זו הציפייה של הנהלות הארגונים, ואם המנמ"ר לא יעשה זאת יעשו זאת עבורו, בדרך לא נוחה שתפגע בכוח אדם ובתהליכי העבודה".

שלמה שמאי, אילו מהלכים ביצעתם תחת הכותרת של התייעלות IT

"כאשר נכנסתי לתפקידי ב-2009 זיהיתי את משמעות הפערים שקיימים בין עולם הבנקאות, שממנו הגעתי (בנק הפועלים) לבין עולם הפיננס. אחת התוצאות של מציאות זו היא העדר הלימה בין התשתית הפרויקטלית של אגף ה-IT ובין הצרכים העסקיים של הארגון. ה-IT מצא את עצמו מקבל החלטות שחלקן הן באחריות הביזנס. השיטה הייתה הפניית בקשה לפרויקט מסוים בביזנס, ומסירתו לאחר תקופה מסוימת ללקוח הפנימי. לפעמים זה עבד, ולא פעם היו פערי ציפיות בין הלקוח לאיש ה-IT, כי הם לא הבינו זה את זה. הגעתי למסקנה שזו תהיה אחת המשימות הראשונות שלי, לשנות את המציאות.

"הדבר הראשון שעשיתי הוא שקיבלנו החלטה, בגיבוי הנהלה, שאנשי הביזנס אצלנו, מכל המחלקות, ייקחו אחריות מלאה על הפרויקט יחד