

## כיצד יכולה מחלקת ה-IT לתרום ליוזמת המדידה הארגונית

מדידת ביצועים היא גישה המתאימה להתנהגות כל העסקים ללא קשר לתעשייה או לתפקיד. למעשה, מדובר בתהליך של מדידה וניהול ביצועים בארגון בדרך להשגת המצוינות, אותה הגדיר לעצמו (ולא משנה מהי אותה "מצוינות"). מדידת ביצועים (PM) חוצה את "ממלכות" הארגון הפונקציונאליות ומסייעת לנהל מחזור חיים מלא של החלטות עסקיות. התהליך משלב הצבת מטרות אסטרטגיות ויישור, באמצעות הצבת מדדים והפקת דוחות ניהוליים. הגישה משלבת הצבת מטרות אסטרטגיות לצד מדדי ביצוע ויכולת מדידה וניתוח, באופן שמאפשר לקחת בחשבון Trade-offs תמידיים בין תפוקות, עלויות ומשאבים זמינים. היכולת להגיב לשינוי (הזדמנות או איום) לצד היכולת להוציא את השינוי לפועל, יוצרים מסגרת המאפשרת יצירת יתרון תחרותי על מתחרים, ללא מסגרת מוגדרת ושלמה למדידת ביצועי הארגון ולתהליך הניהול הנלווה למדידה זו.

כדי שיוזמת PM תהיה מוצלחת, חייב מנהל ה-IT לקחת ביוזמה האסטרטגית תפקיד מפתח. שלא כמו פרויקטים רגילים של מערכות מידע (מחשני נתונים לדוגמה) ובדומה לפרויקט ERP, על מדידת הביצועים להיות מובלת על ידי הגורם העסקי, ולכן דורשת גישה שונה ממחלקת ה-IT. מדידת ביצועים אינה מתמקדת בטכנולוגיה, אלא בעסק. במקום להוביל או להיות השחקן הדומיננטי בשלב היישום, צריכה מחלקת ה-IT לשמש בתפקיד המאפשרת (Enabler).

אז כיצד יכול ה-IT לעזור? בנוסף להיותו אחת היחידות העסקיות בעלות האינטרס הגדול ביותר בהצלחה של יוזמת מדידת ביצועי המחלקה, המחלקה יכולה גם לסייע בשלב התכנון ובשלב ה-Roll-out. בשלב התכנון מזהות היחידות העסקיות את גורמי המפתח ואת מדדי ההצלחה הנלווים להם, אשר עמידה בהם תחולל עמידה במטרות האסטרטגיות שהציבה היחידה. ברגע ששלב זה מסתיים, מחלקת ה-IT יכולה וצריכה לזהות את מקורות המידע הטובים ביותר למעקב אודות נתוני המדד ולגבש תוכנית לאיסוף המידע (Data acquisition plan). התוכנית צריכה להתמקד תחילה בניצחונות מהירים (Quick wins) - מדדים שניתן לעקוב אחריהם בקלות וללא צורך בפיתוחים מיידיים (בדרך כלל נגישה באמצעות Repositories כגון ה-DW או DB קיימים). מדדים קשים יותר לניהול צריכים להילקח בחשבון לשלב השני, אך לא בהכרח להתחיל לעבוד על המדדים כולם במקביל. הסיבה העיקרית לכך היא שמדידת ביצועים הוא תהליך דינאמי וניתן כי מה שחשוב ונמדד כיום לא יהיה בעל חשיבות רבה בעתיד, כך שאין טעם להשקיע זמן ומשאבים באינטגרציה מתוחכמת או מורכבת מדי של מידע ממקורות שונים.

תרומה נוספת אותה יכולה מחלקת ה-IT לספק ליוזמת המדידה היא בחירת כלי היישום האופטימאלי לארגון. ככל שבחירת הכלי נעשית מוקדם יותר, כך העמידה במטרות הפרויקט טובה יותר, וזאת בשל הייחודיות והצורך בהתאמת התוכנה למתודולוגיה שנבחרה. חשוב להדגיש, שאמירה זו נראית מעט נוגדת אינטואיציה, כיוון שרובינו חושבים שהתוכן העסקי זהה ועדיף לחכות עד השלמת החלק העסקי לפני בחירת הכלי וללא קשר לתוכן העסקי שפותח, אולם

מניסיוננו עולה כי למרות שלרוב התוכנות הייעודיות קיימים מודולים למדידת ביצועים אסטרטגית דוגמת ה-BSC, קיימים הבדלים בדרך בה "חושבות" התוכנות השונות.

### מדוע עדיף אימוץ מוקדם של כלי ייעודי למדידת ביצועים?

- יבטיח שלב קצר של תרגום המידע העסקי לשפת התוכנה.
- יאפשר כבר בשלב הגדרת ה-Meta Data שימוש נכון בטרמינולוגיית הכלי ויכולותיו.
- ייצור תבניות אחידות ועקביות בין היחידות השונות המעורבות בתהליך.

הדבר החשוב ביותר עבור כלי למדידת ביצועים היא, ללא יוצא מן הכלל, קלות היישום. כלי קל ליישום הוא קודם כל כלי שישתמשו בו. הנושא הזה הוא קריטי עבור כלי מדידת ביצועים, כיוון שנרצה להטמיע את הנושא אצל כמה אנשים שניתן ללא קשר לתפקיד או למעמד. באופן אידיאלי, יהיה הכלי ניתן לתמיכה במחלקות העסקיות עצמן, ללא צורך בתחזוקת תוכן שוטפת של מחלקת ה-IT. כיוון שמדדים, ואף אסטרטגיות, יכולות להתחלף מדי תקופה, נרצה למנוע צווארי בקבוק ולאפשר לגורמים העסקיים לבצע את מרבית השינויים במערכת ללא התערבות של גורמים חיצוניים, או של משאבים רבים של מחלקת ה-IT. יכולות חשובות נוספות הן: היכולות לתמוך במגוון מסגרות אסטרטגיות, גמישות בנושאי הרשאות ויכולות אינטגרציה עם בסיסי נתונים ללא צורך בביצוע פרויקט תשתית מורכב ויקר.

לסיכום, יישום כלי למדידת ביצועים צריך להיות פשוט, ולכן **אסור** שיכלול את המרכיבים האלה:

- משאבים רבים (זמן וכסף).
- התאמות אישיות ופיתוחים משלימים מורכבים.
- שינוי בתשתיות טכנולוגיות.

במידה וארגוןך חווה אחד או יותר מהתסמינים הבאים, יש לשקול מחדש את דרך ניהול הפרויקט, או הכלי הנבחר ליישום. PM הוא לא ERP בכל הקשור להקצאת המשאבים ויכולת הארגון להסתגל.

[מבוסס על מאמר זה](#)