

לקוחות יקרים,

לאחרונה קיימנו מפגש בנושא מדדי IT.

רוב הארגונים נמצאים היום במעבר (איטי) ל"ארגון מונחה מוצר וערך". חלק מהמעבר הזה הוא רצון למדוד לא רק את מדדי ה-KPI הרגילים (עמידה בתכולה, אבני דרך, מספר תקלות וכו'), אלא גם לנסות למדוד **מדדים עסקיים, או את הערך האמיתי של השקעות טכנולוגיות** לפי שיטת ה-OKRs - Objectives and Key Results.

מדדי OKR עוזרים לארגוני IT להיות פרואקטיביים, גמישים ומתאימים יותר לאסטרטגיה הארגונית.

מעט מאוד ארגונים עשו את המעבר לשיטת המדידה OKR. אלו שהצליחו מצביעים על שיפור משמעותי בתחומים הבאים:

- **תגובה מהירה לשינויים:** שיפור היכולת להגיב לשינויים מהירים בשוק ושל המתחרים.
- **שיפור יכולות ה-delivery:** השיטות החדשות משפרות את הדיוק ומהירות ה-delivery ארגונים המתקדמים בשיטות העבודה החדשות הללו ממליצים:
- **לעבוד לפי תכנית עבודה רבעונית:** משפרת את יכולת הארגון להיות גמישים לשינויים מחד ומאידך לשמור על ה-delivery הרבעוני ולא לתת לארגון להסתחרר.
- **עבודה בצוותים רב תחומיים** הבנויים סביב מוצר או ערך עסקי
- **שקיפות ואוטומציה:** מומלץ לנהל את כל היעדים והמדדים במערכת ארגונית אחת המשרתת ושקופה לכל הארגון.
- **להבין שמדובר בשינוי ארגוני מורכב,** בעיקר מנקודת מבט תרבותית, אבל כדאי, כי היכולת לדייק ולהגיב במהירות משתפרת בצורה דרמטית.

בעולם הפרויקטים והפיתוח ראינו מספר ארגונים מתקדמים שכבר עובדים בשיטות עבודה חדשניות. הם החלו לשנות את תהליכי העבודה האיטיים של ה-waterfall הקלאסי – שבו מתכננים ועובדים על פרויקטים טכנולוגיים במשך חודשים רבים ורק בסוף מגלים אם זה היה טוב או לא.

נכון שארגונים עבדו פעם בצורה מסודרת: כל המשאבים הוקצו לפרויקטים מראש, וארגון לא זז מילימטר מהתכולה שנקבעה בתחילת השנה. הבעיה הייתה - שגם אם הבינו במהלך הפרויקט שמשו לא עובד או שהפרויקט לא בהכרח נכון – לארגון לא הייתה כבר יכולת לעצור, כי התקציב כבר חולק, והמשאבים כבר הוקצו, ולא ניתן היה לעצור את הרכבת.

**הצורך העיקרי לצאת לשיטות עבודה חדשות - היה הצורך בלהגיב מהר יותר לשינויים של השוק ושל המתחרים!**

אחד הארגונים שיתף שהם כבר עובדים באופן מלא לפי מדידת OKRs. הם עובדים עם 5 יעדים עסקיים מהותיים - Objectives, המחולקים ל-30 יוזמות טכנולוגיות. לכל יוזמה יש גורם עסקי שאחראי עליה - נותן חסות עסקי ברמת חבר הנהלה. אחת לרבעון מוצגת התקדמות היוזמות להנהלה לפי תוצאות מפתח שנקבעו מראש לכל יוזמה – Key Results. כל היעדים והמדדים

מנוהלים במערכת המשרתת את כל הארגון. כולם עובדים עם המערכת – הכל שקוף לכולם, כל אחד יכול לעקוב אחר השינויים והתקדמות הפרויקטים.

החברה משקיעה מאמצים רבים כדי להבטיח שהאסטרטגיה הארגונית תואמת באופן מלא (aligned) עם היוזמות הטכנולוגיות. בסוף השנה מתקיימות פגישות התנעה של ההנהלה עם כל הסמנכ"לים וה-VPs ועם כל דרג הביניים כדי לראות שכולם מיושרים עם תוכנית העבודה.

גם אם החברה והכספים עובדים לפי תוכנית שנתית, ה-IT עובד לפי תוכנית עבודה רבעונית, לפי מתודולוגיית DPM – Dynamic Portfolio Management, שהיא מעין Agile מכוון IT. המעבר לתכנון רבעוני (ולא שנתי או חודשי) נעשה מ-2 סיבות עיקריות:

1. **רצון להיות פרו-אקטיביים.** אין סיבה היום לעשות תכנון עבודה פרטני לשנה מראש, מבינים שבמציאות של היום קשה לחזות גם את העתיד הקרוב: רוכשים חברה, משנים אסטרטגיה, מפתחים עוד מוצר. לכן משקיעים בתכנון מפורט לרבעון הקרוב בלבד ותמיד ערוכים לקבל בקשות חדשות ושינויים עסקיים לרבעון הקרוב.
2. **רצון להיות יעילים.** כשיש תכנון רבעוני, ולא יותר תכופ - חייבים להחזיק אותו. תמיד יש שינויים, לקוחות עסקיים מבקשים להוסיף ולשנות דברים כל הזמן. וזה מצוין, ובהחלט ניתן לעשות זאת – לא צריך לחכות לשנה באה- ניתן להכניס שינוי כבר ברבעון הבא. אבל שוב מדגישים את החשיבות להחזיק ולהוציא לפועל את תוכנית העבודה הרבעונית – אחרת ארגון עלול להכנס לסחרור ובזבוז משאבים מיותר.

זה עדיין לא עובד מושלם, כשכספים שואלים את IT מה אתה עושה ב-Q3 – תשובה היא: "אנחנו עדיין לא יודעים". מבינים שיש פער בין הכספים שרוצים להבין כמה יעלה להם Q3 לבין לקוחות העסקיים שלא יודעים עדיין מה הם ירצו ב-Q3.

אחד הארגונים המתקדמים עובד היום לפי שיטת "רכבת ערך עסקי". מדובר בקבוצות עבודה רב-תחומיות (רכבות) שנועדו לספק מטרה עסקית ברורה, כולל רכבת IT, שאחראית על הרגולציה. גם מחלקת הפיתוח מחולקת לשלוש קבוצות שמשייכות לרכבות ערך. מנהל פיתוח אינו בהכרח המנהל הישיר של המפתח. מפתח מדווח למנהל רכבת ערך.

עובדים לפי מתודולוגיית Agile, כל משימה מתומחרת ונמדדת לפי נקודות. קיימים בקרה ומעקב שוטפים אחר המשימות לאורך כל PI - program increment - פרק הזמן שבו רכבת מספקת ערך עסקי ברור ומדיד שנקבע מראש בצורה של מערכת עובדת (או חלק ממנה).

כל המדדים שקופים לכולם בזמן אמת:

- אילו משימות לא מתוכננות נכללו בתוכנית העבודה?
- מה נדחה למחזור העבודה הבא?
- בנוסף יבדקו את המשימות שנדחו ל-PI הבא: למה הן בכלל תוכננו מלכתחילה?

היום כבר לא מסתכלים על תוכנית עבודה המבוססת על אבני דרך, לא מעניין אם עמדנו ב 90% מהתוכנית העבודה הראשונית, אלא **בודקים האם המשימות שתוכננו היו המשימות הנכונות.**

ככל שעוברים ומנתחים יותר מחזורי PI, כך התכנון המקדים של PI הולך ומשתפר. אם פעם לקח לארגון ימים ושבועות לתכנן PI, היום זה לוקח רק כמה שעות!!

## מה מודדים?

- כמה זמן לוקח מתחילת היוזמה עד הdelivery של הערך?

חבילות העבודה היום קצרות הרבה יותר מהעבר. לכן, קל יותר למדוד את התוצרים. ארגון מאוד משתדל לדייק את מה הוא רוצה להשיג מהפרויקט, מחלקים את העבודה למחזורים קצרים ומודדים את התוצאות במהירות. גם אם יש פרויקט גדול – הוא יחולק לרבעונים.

לצד המדדים "דור חדש", ממשיכים למדוד גם את המדדים ה"ישנים":

- עמידה בתקציב, בזמן ובתכנית עבודה.

שיטת בניית תכנית עבודה השתנתה ואינה נעשית יותר בשיטת **Top → Down**, איפה שהכספים מגדירים את התקציב לשנה הבאה ו-IT ימצא דרך להתכנס לתקציב שנקבע מלמעלה. היום עובדים אחרת, בגישה של **Bottom-up**: רכבת הערך מבינה מה היא צריכה לעשות כדי לעמוד ביעדים העסקיים, היא מבינה לאילו משאבים היא זקוקה, ואיזה תקציב היא צריכה, ועם ההערכה הזאת מגיעים לכספים.

כל הארגון מקצה לקצה - עובד מול מערכת אחת, מדווח על מערכת אחת, וכולם רואים הכל במקום אחד. הכל תמיד מעודכן ושקוף לכולם.

ארגון מתקדם נוסף מספר שגם הם עובדים עם צוותי מוצר הכוללים גורמים עסקיים וטכנולוגיים ביחד. נגמר העולם שבו ישבו גופים עסקיים מחוץ לחטיבת הטכנולוגיה, ובחטיבת הטכנולוגיה אנשים היו מאורגנים לפי Silos המקצועיים (מנתחי מערכת, מחלקת דיגיטל וכו'). עכשיו אנשים יושבים בצוותים מעורבים ועובדים בצורה אג'ילית.

אך גם היום, כשסיימו לבנות את המבנים הארגוניים החדשים, ולימדו את כולם לעבוד לפי שיטות עבודה חדשות, נתקלים בקשיים. עדיין יש תהליכים חוצי ארגון – שלרוב קשה לעבוד מולם. המעבר בין פורטפוליו מבוסס פרויקטים לפורטפוליו מבוסס מוצרים הנו מעבר דרמטי. מדובר במסע ארגוני ארוך ומפותל עם שינוי תרבותי מהותי: ארגון שהיה רגיל לעבוד עם פרויקטים גדולים, וועדות היגוי, צריך ללמוד לעבוד מול צוותי מוצר קטנים ואוטונומיים.

זה מעלה המון שאלות:

- ועדות ההיגוי מיותרות לגמרי?
- מי קובע תוכנית עבודה אחת שמתחברת לאסטרטגיה?
- איך מודדים את הערך העסקי מההשקעה הטכנולוגית ספציפית בארגון שכולו interconnected?
- היום יודעים למדוד את המדדים העסקיים, כמו כמה לקוחות נטשו, כמה לקוחות ענו, כמה נכנסו לאתר, אבל קשה מאוד להבין איך הפיצ'ר אחד או המוצר החדש תרמו למדד העסקי.

יחד עם זאת, ניתן לראות בבירור ששיטות חדשות אלו שיפרו משמעותית את יכולות ה delivery.

- **נקודה חשובה: עבודה בצוותים קטנים ומעורבים, שבטים או רכבות עובדת מצוין! הקושי נמצא בדרך כלל מעל הצוותים, בשכבת ההנהלה הבכירה:**
  - איך בונים תוכנית עבודה אחידה?
  - איך מייצרים Alignment בין אסטרטגיה בין מאות יוזמות טכנ' שרצות בארגון
  - איך בונים OKRs לצוותים?
  - איך בונים מדדים צולבים? מדדים צולבים בין הטכנולוגיה לגורמים העסקיים, מדדים צולבים בין הגופים העסקיים השונים, כשיש ביניהם קשר ושרשרת פעילות סביב מוצר מסוים?
  - איך מתבצעת בקרה?

מצד אחד, ארגון מנסה לעבוד יותר כמו startup עם שיטות עבודה מהירות וחדשניות, מצד שני, עדיין מדובר בארגון ענק שמנהל תוכנית עבודה עם תקציב ולוחות זמנים. בכל פעם נשאלת השאלה: "מה זה משנה אם הערכתי נכון את עלות תכנית העבודה בתחילת השנה, אם יגיעו אירועים כמו, קורונה או חרבות ברזל וישבשו לחלוטין את התוכניות?"

**לסיכום:** גם אם עולות המון שאלות, חשוב לציין, כי השיטה עובדת! **צוות מעורב שמורכב גם מגורם עסקי, גם מגורם טכנולוגי, גם מ-risk, מדאטה, ממשפטית, וכולם דוחפים לאותו כיוון, מצליח לקבל החלטות ולשנות מטרות בצורה כמעט מיידית גם כשמדובר בשינויים דרמטיים בשוק, כמו קורונה או חרבות ברזל. אין ספק, כי מדובר ב transition קשה לארגון, בעיקר מבחינה תרבותית, אבל הוא שווה את זה, כי יכולת הדיוק ומהירות התגובה של הארגון משתפרת פלאים.**