

סיכום שולחן עגול בנושא: IT KPIs/ OKRs – Measure what matters

לקוחות נכבדים,

לאחרונה קיימנו מפגש בנושא מדדי IT.

על פי מספר המשתתפים הגדול (שיא של כל הזמנים!!) נראה שנושא זה מאוד מעניין כעת ארגוני IT.

הגוף העקרי בארגון שאמון על נושא המדידות ב-IT הוא גוף המטה (OCIO-PMO), אולם למפגש הגיעו נציגים מכלל תחומי ה-IT כולל סייבר, פיתוח, תפעול, תשתיות, help desk ועוד.

נקודה חשובה שעלתה כחוט השני בדיון היא שעבודה בצוותים קטנים ומעורבים, המאורגנים לפי מוצר או ערך עסקי מומלצת ועובדת מצוין! הקושי נמצא בדרך כלל מעל הצוותים. על כך בהמשך.

אנו נמשיך לעקוב אחרי המתרחש בעולם המדדים ונקיים מפגשים נוספים בנושא.

בברכה,

גלית פיין ופיני כהן

תוכן עניינים

- 2..... קטגוריזציה של המדדים השונים
- 2..... מדידה מסורתית (KPI) מול מדידה מודרנית (OKR)
- 3..... מדוע יש צורך בשיטות מדידה חדשות?
- 4..... "רכבת ערך עסקי".....
- 4..... מה מודדים מבחינת ניהול הפרוייקטים?.....
- 5..... אתגרים ביישום מודלי מדידה חדשים.....
- 5..... עבודה בצוותים קטנים ומעורבים.....
- 6..... מדידות בתפעול – תשתיות - סייבר.....

קטגוריזציה של המדדים השונים

ניתן לסווג את המדדים השונים – מדדי ה-KPI המסורתיים – למספר אזורים:

אזור ה"אמינות, הביטחון והיציבות" – כאן מדובר בעיקר על מדדי זמינות, היציבות המערכות והביצועים, מדדי איכות הביצוע וכד'. אך באזור זה ניתן להוסיף גם את מדד הבטחון מבחינת הסייבר (עד כמ הסביבה מוגנת בהקשרי סייבר) ומבחינת "הסכנות לארגון" כמו לדוגמה עמידה ברגולציות או אי חשיפה של הארגון (כי משתמשים ברישוי ללא תשלום) וכד'. בלשון אלגורית "עד כמה ניתן לסמוך על ה-IT".

אזור הזריזות והגמישות – עד כמה מבצעים את העבודה הנדרשת מהר, עד כמה עונים לדרישות העסקיות באופן מהיר ומשביע רצון ועד כמה מאפשרים גמישות במילוי הדרישות העסקיות. בד"כ מדדים אלו קשים יותר למדידה מכיוון שהערכת המאמץ בביצוע העבודה היא במובנים רבים סובייקטיבית (וגם תלויה במידת ה"יציבות" שרוצים לקבל לאחר מכן).

אזור היעילות – עד כמה השימוש במשאבים – הן המשאבים הטכנולוגיים והן משאבי כ"א הוא יעיל ולא בזבזני. באזור זה בתחומי התשתיות פרסמנו לאחרונה את המדד של יחסי כ"א בתחומי התשתיות-תפעול-סייבר שיכול לתת פרספקטיבה על מידת ההשקעה הנדרשת בתחומים השונים. https://www.stki.info/_files/ugd/0b88a6_537d843d77ec423c9c46fdfe7d0436f.pdf

אזור החדשנות – אזור זה אינו תורם באופן מיידי לארגון אולם בטווח הארוך הוא קריטי להצלחה הטכנולוגית של הארגון – גם באופן ישיר (שימוש בטכנולוגיות חדשניות שנותנות ייתרון תחרותי) והן באופן עקיף (לדוגמה שמירה על כ"א איכותי).

באופן מסורתי ארגוני ה-IT השקיעו את רוב מאמצם באזור המדדים הראשון של "זמינות ויציבות" ולאחר מכן ב"יעילות". אך כעת, בעקבות מה שקורה בעולם ההייטק, ישנה תזוזה לכיוון "הזריזות והגמישות" והדבר מקשה הן על נושא ה"יעילות" ואפילו על נושא ה"זמינות ויציבות".

מדידה מסורתית (KPI) מול מדידה מודרנית (OKR)

המדידה המסורתית היתה של Key Performance Indicators – KPI שמטרתה לבחון מה הביצועים של הארגון (של העובד-של המחלקה) ובאופן מעשי האם ישנה התקדמות ושיפור במשימות השונות כפי שהוגדרו. באופן מסורתי המדידה מתחלקת לשני אזורים עקריים:

1. מדידה של "תכולת ואפקטיביות העבודה" (כמה מספיקים)
2. ומדידה של "איכות העבודה". תכולת העבודה כוללת גם תכנון מול ביצוע, ניצול משאבים, כמה אנשים דרושים לביצוע משימה וכד'. איכות העבודה כוללת גם נושאים כמו רמת התיעוד, עד כמה הקוד מאובטח, כמה באגים, מה רמת הזמינות של המערכות וכד'. היו מדדים "מיוחדים" כמו מדדי חדשנות אולם הם נחשבו כ- main stream של תחום המדידה.

אולם כעת, בעקבות המעבר (האיטי) ל"ארגון מונחה מוצר וערך", מתחילים לדבר על מדדים מסוג שונה, **מדדי OKR – Objectives and Key Results**. מדדי ה-OKR הם בהכרח מדדים עסקיים, ובניגוד ל-KPI שמודדים התקדמות במשימות (עליהן הוחלט מראש), בעקבות מדדי ה-OKR יבנו המשימות ואת התקדמות המשימות ימדדו באמצעות KPI. לדוגמה בתחום הבריאות OKR יכול להיות "הורדת זמן ההמתנה במרפאת חוץ ב-20%", בתור דבר (אחד הדברים), אשר יסיעו בהשגת

המטרה העסקית הזו תבנה מערכת להזנת טפסים רפואיים רלוונטיים לפני שמגיעים למרפאה, ואז KPI של המהלך יהיה "מספר האנשים שמזינים את טפסים הרפואיים לפני הביקור", "מספר השגיאות שמתגלות בטפסים הרפואיים בהזנה מוקדמת למול הזנה במרפאה" וכד'.

המעבר ל"ארגון מונחה מוצר" הוא אינו מעבר טריוואלי ומחייב שינויים מהותיים בהתנהלות הארגונים, כאשר ייקח זמן עד אשר נראה שארגונים מיישמים מדדי OKR.

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.

מדוע יש צורך בשיטות מדידה חדשות?

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 הנהלה 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 תכוף - 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.

"רכבת ערך עסקי"

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 בתכנית 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% מהתכנית 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 מבחינת ניהול הפרוייטים?

- כמה זמן לוקח מתחילת היוזמה עד delivery 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.

אתגרים ביישום מודלי מדידה חדשים

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 (מנחתי מערכות, 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.

עבודה בצוותים קטנים ומעורבים

מהדיון עולה שניתן לראות בבירור ששיטות חדשות אלו שיפרו משמעותית את יכולות ה delivery. כלומר: 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?"

גם אם עלות המון שאלות, חשוב לציין, כי השיטה עובדת! צוות מעורב שמורכב גם מגורם עסקי, גם מגורם טכנולוגי, גם גורם 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.

מדידות בתפעול – תשתיות - סייבר

בינתיים, רוב המדידות הנן מדידות מסורתיות. הלקוחות בדיון שיתפו את נושאי המדידה שלהם כך שהתקבלה תמונה טובה של מה מודדים נכון להיום ב- IT דברים שהם בהחלט צפויים וידועים ביניהם: זמני זמינות התאוששות מתקלות, תרגילי Awareness (כמה "לוחצים" על הלינק האסור), כמות באגים למפתח (לצוות), כמות באגים בייצור לעומת כמות באגים שהתגלו לפני הייצור, איזה אחוז מהפונקציונליות במערכת מכוסה בבדיקות אוטומטיות. בתחומי השירות מודדים כמות שיחות, זמן למענה טלפוני, זמן למענה שיחה, כמה מהקריאות מטופלות על ידי גורם התמיכה הראשון שעונה וכד'. תוך כמה זמן עונים לבקשה. בתחומי הניטור - לאיזה אחוז מהמערכות ואיזה אחוז מהשירותים קיים כיסוי של מערכות השליטה והבקרה.

ישנם ארגונים שמפעילים כבר מדדים חדשניים כגון "מספר האוטומציות החדשות" – במטרה לייעל ולשפר את עבודת המחלקות השונות. אך גם כאן קשה להשוות בין אוטומציה אחת לשניה. או מדידה של חדשנות "כמה מהרעיונות החדשים מומשו".

חלק מהארגונים שיתפו בערכי המדדים השונים. לדוגמה מדד בתחום סייבר- "אם התפרסמה פגיעות במידת חומרה מעל 8 (Common Vulnerability Scoring System) תוך 24 שעות צריך לבחון אם הפגיעות רלוונטית וניתן לממשה בארגון ואם כן לבוא בתוכנית פעולה למיגור הפגיעות".

אגב בתחום הפיננסי החלק בנק ישראל לדרוש שיתוף של מדדים טכנולוגים מפורטים - https://www.boi.org.il/roles/supervisionregulation/report_to_sup/%D7%93%D7%99%D7%95%D7%95%D7%97-%D7%9E%D7%93%D7%93%D7%99%D7%9D-7%D7%98%D7%9B%D7%A0%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%92%D7%99%D7%99%D7%9D . /7%9D