



DailyMail גיליון 4642 יום ד', 12.3.2008

מו"ל ועורך אחראי: פלי הנמר | עורך ראשי: יהודה קונפורסט | עורך: אור יעקב | סגן עורך: מיכל ברונר

כיצד בוחרים מנמ"ר חדש?

רפי שימל, מנכ"ל בית פלוס



רפי שימל, מנכ"ל בית פלוס

מתי הנהלה מחליטה להחליף את מנהל מערכות המידע שלה וכיצד היא בוחרת את המנהל החדש? סוגיה זו מטרידה את מנוחתם של לא מעט מנהלי מערכות מידע שפוטרו לאחר שנים רבות של הצלחה בתפקיד וכן של מנהלים בתחום ה-IT הרוצים להגיע לתפקיד המנמ"ר ורוצים לשרוד בו. קיימנו שיחות עם עשרות מנמ"רים ומנכ"לים בניסיון לשרטט תבנית לתופעה.

במאמר זה נחקור את שורשי התופעה ואת ביטוייה בארגונים שונים בשילוב דוגמאות מהשוק הישראלי כמובן מבלי לנקוב בשמות. מהשיחות שקיימנו עם מנמ"רים ומנכ"לים הגענו למסקנה שלפיתורי מנמ"רים קיימות ארבע סיבות עיקריות:

1. השרות למשתמשים: המנמ"ר נמדד קודם כל על השרות השוטף למשתמשים, ולכך קיים פתגם האומר: "Keep the Lights on" - שמשמעו ששרותי המיחשוב הבסיסיים חייבים לתפקד כל הזמן וללא הפרעות.
 2. יציבות/אמינות של תשתיות המיחשוב ומערכות המידע: אם תשתיות המיחשוב או מערכות המידע לא תהיינה יציבות או אם אמינות המידע תוטל בספק, השם שלך יותכם ויהיה עליך לעמול קשה כדי לזכות באמון מחדש.
 3. כמה עולה להחזיק את יחידת ה-IT: היה מודע למחיר הכלכלי של יחידת ה-IT. אם לא תשים לב להיבט הכלכלי של המיחשוב, מישוהו אחר יעשה זאת ויציג למנכ"ל את ההשוואה של עלויות המיחשוב השנתיות בארגון שלך לבין עלויות נמוכות יותר בארגונים אחרים.
 4. התנהגות המנמ"ר ומערכת היחסים בינו ובין חברי ההנהלה והמנכ"ל: הגענו לבעיה האמיתית ולסיבה האופיינית למרבית מקרי הפיטורין של מנמ"רים. עם כל הכבוד למערכות מידע ולטכנולוגיות מתקדמות וכן לתפקיד המנמ"ר בארגון, על המנמ"ר להיזהר בלשונו כלפי כל הסובבים אותו ובפרט כלפי המנכ"ל וחברי ההנהלה. פוליטיקה ארגונית היא לחם חוק של כל מנהל בכיר בארגון וגם של המנמ"ר. אם המנמ"ר לא יפנים את כללי המשחק במגרש של הפוליטיקה הפנים ארגונית, הוא עלול למצוא את עצמו בחוץ, גם אם דעתו המקצועית נכונה. צריך לדעת ליצור קואליציות עם חברי ההנהלה, כיצד לדבר גם עם אנשים שלעיתים אינם לטעמך, וכיצד לגשר בין האינטרסים שלך (המקצועיים) ובין האינטרסים של המנכ"ל וחברי ההנהלה אחרים.
- מה עוד ניתן ללמוד?
- א. "הכל אישי" - לכל מנהל בחברה יש אג'נדה משלו ושאלת המפתח היא איך מנמ"ר מסתדר עם האג'נדה של הממונה עליו.
 - ב. אם אתה לא מנהל מקצוען ומוערך בחברה, דבר לא יעזור לך.
 - ג. עליך לדעת לשכנע בדיבור, בפרזנטציה, בהרצאה ובכל דבר הקשור בהופעה לפני הנהלה.
 - ד. דע מי מינה אותך לתפקיד ומי משלם לך את משכורתך ואת מי אתה משרת. מכאן עליך לדעת מתי להתווכח, עד כמה למתוח את החבל ומתי עליך לא לדבר.

כיצד ההנהלה בוחרת מנמ"ר חדש?

חיפשנו האם יש תבנית להחלטה ולבחירה של המנמ"ר החדש על ידי ההנהלה. מצאנו את עצמנו עם השאלות הבאות:

- אילו כישורים ותכונות מחפשת ההנהלה במועמדים לתפקיד המנמ"ר?

- האם יש עדיפות לבחירה של מועמד מתוך החברה (מתוך יחידת המחשב)?

- אם בוחרים מנמ"ר מבחוץ: האם יש עדיפות למועמד שבא מהתחום העיסוקי בו עוסקת החברה? (הייטק, תעשייה, שירותי בריאות, ביטוח, בנקים, Retail) או שיש עדיפות לאיש טכנולוגיה ומחשבים? או עדיפות למי שניהל מערכות גדולות (לאו דווקא יחידות מחשב).

קשה לומר שמצאנו תבנית אחידה. מצאנו בחברת ביטוח אחת שהנהלה בחרה מנמ"ר שהגיע מתחום הביטוח, אך לא דוקא ניהל יחידת מחשב. בחברת ביטוח אחרת בחרו לתפקיד המנמ"ר מפקד יחידת מחשב צבאית גדולה שפרש מהצבא לפנסיה. בחברה תעשייתית מתחום המזון כשנפרדו מהמנמ"ר הוותיק, לא בחרו אף אחד מהמנהלים שהיו תחתיו ובחרו לתפקיד המנמ"ר מפקד טייסת קרב לשעבר, שלא עסק מעולם בטכנולוגיות או מחשבים ובוודאי לא ניהל יחידת מחשב. בתעשיית מזון אחרת בחרו לתפקיד מנמ"ר - מנהל שבא מחברת אלקטרוניקה ומעולם לא היה בשוק המזון.

מה אנו יכולים להסיק מכך לגבי מנהלים המעוניינים בתפקידי מנמ"ר שהתפנו בארגונים שונים?

1. אין כל תבנית סטנדרטית לבחירת מנמ"ר על ידי הנהלה, ולכן לא ניתן לצפות מה המנכ"ל או ההנהלה יבחרו.

2. חייב להיות לך רצון חזק ושאפתנות להגיע לתפקיד מנמ"ר ואין לחכות שיציעו לך. עליך ליזום ולפנות להנהלה ולהציע את עצמך כאשר התנאים לכך בשלים להערכתך.

3. עליך להיות מקושר היטב. קשרים עם גורמים שונים בעולם העסקים ובשוק ה-IT יעזרו לך שאתה תדע על תפקידי מנמ"ר שמתפנים.

4. רצוי להיות מוכר בשוק, אם זה באמצעות הרצאות בכנסים או בקורסים שונים, ואם באמצעות כתיבת מאמרים שיפורסמו בעיתונות המתאימה בעולם העסקים וה-IT.

5. הנהלות מתרשמות מאד מההופעה החיצונית של המועמד, מיכולתו הוורבלית, מהבטחון העצמי שלו (לא התנשאות) ומ"ברק בעיניים".

6. אל תזלזל במבחני מיון ואיבחון. אם ישלחו אותך למבחנים כאלו, אל תזלזל, התכונן היטב, תרגל ותהיה מוכן. גם הרושם החיצוני שאתה עושה במכוני האיבחון קובע לא מעט לגבי עתידך.

לסיכום: לא קל לשרוד בתפקיד המנמ"ר. מי שהגיע לתפקיד אינו יכול לנוח על זרי הדפנה. התפקיד קשה ועל המנמ"ר להוכיח את עצמו כל יום מחדש כדי לשרוד בו. יש להוכיח יכולות ניהוליות ומקצועיות וכן לעמוד במדדים של רמת שירות גבוהה מחד, תוך הקפדה על עלויות נמוכות מאידך. יש לשמור על עירנות בפוליטיקה הארגונית, ואם חל שינוי ארגוני או פרסונלי בארגון, על המנמ"ר להתאים עצמו לשינוי, תוך בחינת מעשיו ובניית הקשרים הפוליטיים הנגזרים מתוך המצב החדש.