



סיכום מפגש שולחן-עגול

מעקב אחר משימות

מאי 27, 2009

מנחת המפגש: עינת שמעוני

מבוא

המפגש שקיימנו, בהשתתפות מנהלי מחלקות ב-IT, מנהלי או"ש, ונציגי המשתמשים, עסק בנושא מערכות למעקב אחר משימות. לאחרונה תחום זה זוכה להרבה עניין וקיבלנו מספר פניות לקיים מפגש בנושא. האווירה הכלכלית הנוכחית גם היא דוחפת מנהלים לשאוף לבקרה ניהולית יותר צמודה ומקושרת ל"שטח".

כלים למעקב אחר משימות/נהלים/החלטות, משמשים שכבות ניהוליות שונות בארגון (הנהלה בכירה, הנהלת ביניים, מנהלי פרויקטים, מנהלי בקרה), וארגונים רבים בישראל כבר היום עושים בהם שימוש מסוים לצרכים שונים. יחד עם זאת, ארגונים רבים מתקשים להטמיע כלים אלה בארגון בהצלחה וכתוצאה מכך פרויקטים אלה לעתים נזנחים או מאומצים בצורה חלקית בלבד. הנושאים העיקריים שעלו בדיון:

הפוקוס העיקרי במפגש היה סביב נושא ההטמעה. ארגונים סיפרו על יוזמות מוצלחות ולא מוצלחות, וחלקו מניסיונם כיצד ניתן לגרום לאחרון העובדים לעבוד ולעדכן את המערכת, כיצד לטפל בהתנגדויות והמלצות נוספות

- תיאור היישומים שנעשו ולקחים שנלמדו
- תיאור המערכות הנמצאות בשימוש, והדגשים הפונקציונאליים שכדאי לבחון בבחירת כלי
- טיפים לארגונים הנכנסים לתחום

מיהו המשתמש העיקרי במערכות מעקב אחר משימות בארגונים כיום?

רוב משתתפי הדיון סיפרו על רמת שימוש מוגבלת למספר יחידות עסקיות (כלומר, לא יישומים כלל-ארגוניים). יחידות/ תהליכים שצוינו כלקוחות של כלים אלה:

- לשכות מנהליות
- יחידת הבקרה או מי שאחראי על נושא הרגולציות והתקנים
- מחלקת האו"ש
- מחלקת ה-IT עצמה, לצורך ניהול תהליך דרישת הלקוח, ניהול משימות שוטפות ומשימות של תכנית עבודה (המצב שהצטייר הוא שבד"כ מערכות אלה מהוות עוד מוצר נוסף בו מעדכנים משימות בנוסף למוצרים אחרים שקיימים במחלקת ה-IT כדוגמת מערכת דיווח שעות. לדעת רוב המשתתפים, עדכון כפול זה מהווה בעיה בפני עצמה)

מי "בעד" ומי "נגד"?

כמעט בכל המקרים המניע העיקרי לכניסה לפרויקט הנה דרישה של ההנהלה הבכירה, וליתר דיוק, המנכ"ל/ית, במיוחד אם מדובר במנכ"ל חדש שרק נכנס לתפקיד ורוצה לקבל תמונה מהירה ויכולת שליטה בשטח. בד"כ הדרגים הגבוהים הם אלה שמעוניינים במערכת, המתנגדים העיקריים הנם הדרגים הנמוכים יותר (אלה שעובדים על מנת להזין את המערכת, ובנוסף לכך הם גם לרוב אינם נהנים מהתוצרים שלה). משתתף בדיו סיפר כי בארגונו, אנשים נוטים באופן טבעי להעביר משימות לאחרים, והאחרון "שאין לו לאן להכפיף את המטלה" הוא זה שהכי מתנגד למערכת. כמה סיבות להתנגדות של העובדים:

- עובדים קשה מדי בשביל לעדכן את המערכת
- לא רואים תוצרים מהמערכת
- באופן טבעי לא אוהבים שעוקבים אחריהם (מסיבה זו חלק מהארגונים הדגישו שבפגישות הניהוליות מדברים "עניינית" רק על דברים פתוחים שצריך להתייחס אליהם על מנת לקדם אותם ולא על משימות סגורות)
- זהו כלי נוסף ברשימת הכלים הארוכה שצריך לעדכן (מהמפגש עלתה תמונה כי במיוחד במחלקת ה-IT, אותה משימה יכולה להיפתח כמה פעמים במערכות שונות)

איך לגרום לעובדים להשתמש בכלי מעקב אחר משימות (ואף לרצות להשתמש בו)?

- התשובה של רובם הגדול של הנוכחים בדיון: אם המנכ"ל יחליט, הכלי יעבוד בארגון, כך שחשוב מאוד "למכור" את זה קודם כל למנכ"ל (אצל לא מעט מהמשתתפים בדיון היוזמה הגיעה מהמנכ"ל עצמו אשר היה מחויב לתהליך). בחלק מהארגונים ניסיון העבר מראה שעם עזיבתו של המנכ"ל שדחף את הכלי, השימוש בו ירד משמעותית כתוצאה ישירה. קיים קשר הדוק בין רמת הצלחת ההטמעה בארגון ובין מעורבות ההנהלה בתהליך. צוין כי מחויבות ומעורבות של המנכ"ל מחלחלת למנהלים בדרגות שמתחת, והם אלה שדוחפים את זה בתחומים השונים. גישת ה Top-down במקרה זה עובדת היטב.
 - בארגון אחר סופר דווקא על גישת הטמעה שונה, אשר הצליחה עבורו, והיא גישה של התמקדות בתהליכים מרכזיים (בניגוד לגישת ה Top-down). אותו ארגון בחר תהליכים מרכזיים בארגון ומינה נציגים עסקיים מכל אחת מהמחלקות. לאט-לאט השימוש העמיק והיישום מוגדר בסה"כ כמוצלח.
- הכנסת הנושא למערכת מדדים ארגונית ועדכון המידע בפורטל למנהלי פרויקטים שבו, בין שאר הפרמטרים, גם כמות המשימות בהן העובד עמד בזמן הסגירה של המשימה / לא עמד בזמן, יכול לעשות הבדל משמעותי ברמת השימוש. אחד הארגונים סיפר כי "אחוז סגירת משימות במועד" משמש מדד לכל סמנכ"ל במערכת המדדים הארגונית
- דחיפת הנושא בצורה "מלאכותית" בשלבים ההתחלתיים והקפדה באופן שוטף לגבי השימוש. הדחיפה ההתחלתית מלאכותית ובאיזשהו שלב השימוש הופך להיות יותר להרגל. לדוגמה, בחודשיים-שלושה ראשונים מבקשים לא לכתוב משימות במייל אלא להכניס למערכת. בסופו של דבר התוצאה הרצויה היא שגם לאנשים זה עושה את הסדר ולפחות חלק מהם ירצו להמשיך לעבוד כך.
- בדיקת התקדמות בפגישות אישיות ישירות מול המערכת.
- הבנה שישנם גם אלה שאף פעם לא יעבדו עם מערכת כזו (מה שאומר שגם האנשים שעובדים תחתם לא)

כלים טכנולוגיים

בדיון תואר שימוש בכלים טכנולוגיים שונים:

- תוארו שימושים ב-QM7 של חברת "מטרות" (מוצר לניהול דיונים משימות ומעקב אחר ההחלטות) לניהול משימות לצרכים שונים ובמחלקות עסקיות שונות
- תוארו שימושים ב-Actionbase לניהול משימות לצרכים שונים, בין אם במחלקת ה IT, מחלקת בקרה, ומחלקות עסקיות אחרות
- תואר שימוש נקודתי בחלק מיכולות Generica של KCS (שבדר"כ משמשת לבקרה ומעקב אחר תהליכי רגולאציה) לצורך יישום של מעקב אחר משימות שנובעות מסיכומי דיונים
- שימוש בכלי Infopath / MOSS וכן שימוש ב designer ככלי בניית ה-WF
- MSP (My Single Point) לניהול משימות IT (בשימוש כיום) ובחינה לצורך לניהול משימות כללי
- הוזכר שימוש ב QC של מרקורי לצורך תיעוד משימות IT שהסתיימו
- הוזכרו כלים נוספים שארגונים בדקו והתלבטו לגביהם, כגון: תמורה, ו-Dynasec לצורך ניהול משימות הקשורות בתהליכי בקרה
- הוזכר שימוש באוסף של שיטות/כלים כגון אקסלים, tasks שבאאוטלוק, מיילים

יכולות פונקציונאליות חשובות בכלי מעקב אחר משימות:

- גמישות – יכולת חשובה שתוארה, אך לעתים קצת מתנגשת עם גישת "מוצר מדף" המכילה תהליכים מובנים. הכלי צריך להיות גמיש כך שיוכלו להחיל עליו חוקים שונים שמתאימים לארגון (כל ארגון והחוקים שלו). לצורך כך, חשוב שהמערכת תכלול מנוע חוקים בו ניתן להגדיר תנאים בצורה פשוטה.
- התראות – יכולת להציק למנהל באופן אוטומטי כל בוקר / מעט לפני זמן הביצוע המבוקש – תזכורת שהמשימה עוד לא נסגרה
- חיבוריות לאאוטלוק – אין ספק שנושא זה הנו חשוב אך קיימות רמות שונות מאוד של קישור לאאוטלוק – החל מיכולת בסיסית להתקשר לאאוטלוק (להעביר ולקבל נתונים מ/לאאוטלוק), דרך פתיחת משימה מתוך מייל שנשלח לעובד, ועד מערכות שמהוות add-on לאאוטלוק ויכולות לעבוד מתוך סביבת עבודה זו. משתתפי הדיון סיפרו כי יכולת חיבור טובה לאאוטלוק הנה חשובה אך לעתים גם מגבילה ויכולה לגרום לבעיית ביצועים

של האאוטלוק או של המערכת ולכן המוצר צריך לדעת לעבוד גם כשהאאוטלוק אינו עובד. הכנסת פרטים מהמייל אוטומטית לטופס המשימה – יכול מאוד לייעל את התהליך ולחסוך בזמן

- קיום של עץ ארגוני במערכת עם קישור ל Active Directory כך שמי שרואה את המידע הוא מי שהטיל את המטלה והממונה שלו (מאפשר פיקוח מלא ישירות).
- בנושא של ייפוי כוח (כשמשמש נותן דלגציה למשתמש אחר לעדכן עבורו משימות), כדאי שתהיה אפשרות באותו מסך של מיופה הכוח גם לראות את המשימות שלו עצמו ולא רק את אלה של מי שייפה את כוחו.
- יכולת לראות את כל ההיסטוריה במקרה והמשימה נפתחת מחדש או מועברת
- יכולות עיצוב יותר יפה של האובייקט (משהו שמשתמשים מבקשים)

טיפים לארגונים הנכנסים לתחום:

- Keep it Simple - למרות שזה יכול להיות מפתה להיכנס לתהליכים רבים ולתפוס את כל היכולות של המערכת, הומלץ לא לנסות לעשות הרבה מעבר לסיכומי דיון ומעקב החלטות ומשימות. ובמילים אחרות, לא לנסות לנהל כל דבר במערכת.
- לנסות "לייצר מסגרת" למשימות, כדי שלא ייווצר מצב בו עובדים יפתחו כמות גדולה של משימות באופן חופשי וכתוצאה מכך אדם אחד יקבל כמה משימות מכמה מקומות שבעצם קשורות לאותו נושא. לדוגמה, אחד הארגונים ציין כי, עקרונית, למרות שזה אפשרי במערכת, הם אינם מעודדים אפשר פתיחת החלטות/משימות באופן חופשי אשר אינן קשורות לסיכומי דיון (אי אפשר פתאום "להנחית" משימה על עובד אחר). אם יש משימה שעוברת מאדם אחד לשני זה כאילו סיכום של דיון, 2 הצדדים מכירים את הרקע וההקשר. הצורך לייצר מסגרת והקשר למשימות גם נובע מזה שלהרבה אנשים אין מיומנות גבוהה בסיכום דיון כמו שצריך. כך יוצא שסיכום דיון הוא לפעמים רק רשימת ITEMS לביצוע ללא תיאור הנושאים, הרקע והקריטריונים להחלטות.
- בנושא ההסבה 2 ארגונים דיברו על גישה נבחרת בארגונים של סגירת מערכת א' ומעבר למערכת ב' ללא שמירת כל ההיסטוריה במערכת החדשה. אחד הארגונים העביר רק משימות בסטאטוס 'פתוח' מתאריך מסוים, והשאיר את המערכת הישנה "ברקע" כך שאם למישהו מאוד חשוב לראות שם משהו, הוא יכול. כמו כן, צוין כי לעתים ישנה בעיה להסב ממערכת למערכת מכיוון שהטפסים עצמם בנויים בצורה שונה (לדוגמה, סיכום

דיון במערכת אחת יכול להופיע בצורה שטוחה ובמערכת שנייה בצורה היררכית ובהסבה המידע יעבור בצורה שטוחה).

- אם לא מקפידים כל הזמן על השימוש במערכת, השימוש יפסיק. מערכת מעקב אחר משימות היא לא כמו ERP שבה, אם לא מקלידים נתונים לתוך ה-ERP לא ניתן להוציא חשבונית. משימות ניתן לשלוח גם במייל/ להרים טלפון או גם לא לעשות בכלל.
- הומלץ לשייך את המשימות לנושאים, מה שיכול לאפשר הצפת רשימת הדברים (משימות/ סיכומי דיון/ החלטות) הקשורים לאותו נושא בממשק העבודה של המשתמש. באותו הקשר של שיוך לנושאים, אחד המשתתפים סיפר על הוצאת ניתוחים רבים מתוך המערכת (סטטיסטיקות על כמות משימות תחת נושא מסוים) – ניתוחים המתאפשרים כמובן בשל שיוך המשימות למספר קטגוריות.

דוגמאות לשימושים בכלים בתוך הארגון:

- אחד הארגונים סיפר על שימוש במוצר מעקב החלטות לצורך ניהול דרישות במחלקת ה-IT. בארגון זה השימוש בכלי עשה סדר ומאוד תפס (אחד הסימנים לכך: בקשה של עובד א' לעובד ב': "תרשום לי את זה כמשימה במערכת"). חוץ מנושא הסדר, עוד תועלת שה-IT קיבל מהכנסת המוצר היא היכולת להראות כלפי הביזנס מה הוא עושה, איפה הוא בסדר ואיפה לא (האם ה IT מחכה לארגון או הארגון מחכה ל IT?). בארגון זה קיים תהליך בו ה Top users (הרפרנטים במחלקות העסקיות) מכניסים את כל הדרישות למערכת, כולל רמת פירוט של מה צריך לעשות, לאיזו מערכת/מודול הנושא שייך, ועוד קטגוריות. פעם בחודש מתקיימת ישיבה ב-IT של מנהלי הקשר מול אותן יחידות עסקיות, ובה עושים סבב על כל המשימות/דרישות ורואים מה חשוב בראייה גלובלית, ומכניסים תיעדוף. התוצאה של ישיבה כזו היא שכל ראש צוות יודע מה הפעילויות של הצוות שלו לחודש הבא. כפועל יוצא של השימוש במערכת על מנת להכניס משימות ל-IT, גם ה TOP USERS בעצמם החלו לפתוח משימות במערכת ולנהל דברים אצלם שאינם קשורים ל-IT.
- תועלת נוספת שצוינה היא היכולת להוציא מדדים על כל צוות מתוך המאגר שנבנה.

לסיכום:

האווירה הכללית שעלתה מהדיון היא שקיים קושי בהטמעת הכלים, ושהמפתח העיקרי להטמעה הוא גיוס מחויבות ההנהלה והקפדה בלתי פוסקת, לפחות עד שהמשתמשים יתחילו לגלות את התועלות במערכת (גם אז צריך כל הזמן לחזק). צוינו מספר דרכים להטמעה ול"תחזוק" שוטף של השימוש, ביניהן שיטה מעניינת שהוזכרה היא הכנסת פרמטר מתוך המערכת כמדד במערכת מדדים ארגונית/הערכת ביצועים.

נראה כי קיימת כיום בעיה של ריבוי כלים במחלקת ה-IT שמובילה להכנסת משימה מספר פעמים במערכות שונות. כמו כן לא ממש קיים קשר (ברמת המערכות) בין משימות בביזנס למשימות שנפתחות ב-IT.

בסך הכל נושא מעקב אחר משימות הוא נושא שארגונים מביעים בו יותר עניין לאחרונה, וארגונים מודעים לבעיית ההטמעה הפוטנציאלית ומנסים למצוא דרכים אפקטיביות להכנסת המערכת לארגון (או לחלקים שונים/תהליכים מסוימים של הארגון). ברוב הארגונים אין ציפייה שהכלים יתפסו בכל מחלקה בארגון. באופן כללי נראה כי כלים אלה יכולים לעשות "סדר" בתחומים שאינם מנוהלים כיום כלל בכלים אחרים.

נספח: תגובות ספקים ויועצים לגבי הנושאים שעלו במפגש:

תגובת החברות מלם-תים ו-KCS:

בנושא קושי בהטמעה פתרונות ניהול משימות:

- א. היינו שם בעבר, חשבנו שאכיפה תפתור את הבעיה. להבנתי, לרוב אין זה מועיל. מניסיונו בעשרות אתרים שונים:
1. בהטמעת פתרונות רגולאציה הכוללים יכולות של ניהול משימות, אחוזי ההצלחה גבוהים מאוד ולא נדרשים מאמצי אכיפה כלל.
 2. בהטמעת כלי ניהול משימות והחלטות As Is (מעקב אחר משימות בשוטף) ולא כחלק מפתרון/מענה לתהליך מובנה ומחייב, נתקל הארגון בקשיים רבים ולא אחת נכשל.
 3. מקורו של הפער נובע מהקושי להטמיע כלי לתהליך כללי ולא מחייב, כאשר הערך המוסף למשתמש ולארגון לא מובהק, ואין מודל ROI אמיתי.

בנושא המלצות ביישום:

1. מומלץ ליישם פתרון ניהול משימות כחלק מפתרון שלם לתהליך או דרישה עסקית מוגדרת היטב ובעלת חשיבות גדולה לארגון. למשל, ניהול וועדות מקצועיות קבועות, ניהול ביקורת, ניהול חוזים ועוד.
2. מומלץ ליישם את הפתרון בסביבת העבודה הטבעית של התהליך והמשתמש ולא "לגנוב" את התהליך אל המערכת. אם התהליך מתרחש במסמכי – MS Word, PDF, Excel, יישם אותו שם, אם הוא מתרחש במייל, יישם אותו שם, אם הוא קורה בשניהם, השילוב מחייב.
3. וודא כי קיים מענה שלם למעגל הפעילות המלא ולא רק למשימות. למשל בניהול וועדות – יצירת מסמך מצע לדיון, יצירת סיכום דיון, הוצאת דוחות, שילוב בשולחן העבודה של בעלי תפקידים ועוד.
4. מבחנה האמתי של המערכת אינה כמות הפיצ'רים שלה אלא השתלבותה בתהליך כפי שהוא מתקיים בארגון. הדבר נכון עשרת מונים כאשר מדובר בתהליך שוטף ובעל פוטנציאל פעולה גדול למשתמש.

תגובת חברת Byon:

- הנושא הבולט בדיון היה נושא ההטמעה, והיו חסרים בו מספר היבטים חשובים:
- הטמעה צריכה להתבצע ב"שיטת הסנדוויץ'" – פעילויות אכיפה, מצד אחד, והבהרת התועלות למשתמשים, מצד שני. לאורך כל המסמך עלו רעיונות כיצד לאכוף את העבודה עם המערכת, ומעט מדי רעיונות כיצד להטמיע באמצעות התועלות של המערכת.
 - מערכת ניהול משימות היא דוגמא למערכת שלא חייבים לעבוד אתה (וזוה נאמר בדיון), ולכן השימוש בה יקרה רק אם התועלת הנתפסת של השימוש בה תהיה גבוהה, והעלות הנתפסת – נמוכה. זה יקרה אם יתקיימו ארבעת התנאים הבאים:
 - התועלת בפועל למשתמשים תהיה גבוהה – זה מחייב עבודה צמודה עם המשתמשים לכל אורך התהליך – מהניתוח הראשוני של הצרכים, דרך האפיון והיישום, ובאופן מתמשך אחרי "העלייה לאוויר". חשוב להבין שאנשים שלא מנהלים משימות (למשל, כתפיסת עולם סומכים על הכפפים שלה) לא צריכים כלי לניהול משימות, ולא משנה עד כמה הכלי יהיה אטרקטיבי. אנשים שמנהלים משימות באמצעים אחרים – הם בהחלט מועמדים טבעיים, לפחות בשלב הראשון
 - התועלת הנתפסת צריכה להיות גבוהה כמו התועלת בפועל (אך לא יותר), וזאת ע"י שיווק והדגמת התועלות
 - העלות בפועל של השימוש במערכת (בעיקר זמן של העובדים, אבל גם התדמית שלהם כ"פראיר" או לחילופין "חלוץ") צריכה להיות נמוכה. בדיון עלו מספר רעיונות ליצירה אוטומטית של מידע, וממשקים נוחים ל outlook, למשל, שיקלו על העבודה עם המערכת. גם כאן – הקשר המתמשך עם המשתמשים הוא קריטי, והתגובה המהירה לדרישות – קריטית לא פחות.
 - העלות הנתפסת צריכה להיות נמוכה כמו העלות בפועל (אך לא פחות), וזאת ע"י הדרכות – כולל הדרכות ב"אחד על אחד".

יאיר דמבינסקי, ר' תחום פרויקטים ופיתוח עסקי

BYON IT SOLUTIONS

תגובת החברות "מטרות" ו-ONE1:

- בנושא חיבוריות לאאוטלוק:
מהיכרותנו עם צרכי השוק והלקוחות, אנו טוענים כי יש צורך במערכת ADD ON לאאוטלוק או מופע משותף עם האאוטלוק. הנושא הזה הינו בר חשיבות גדולה ביותר. עובד שצריך ללחוץ על אייקון נוסף כדי לדעת מה המשימות שלו, פשוט לא יעשה זאת.
- נושא מידור וסיווגים:
לנושא זה חשיבות גבוהה בארגונים רבים ויש לשים על כך דגש. QM7 כולל מודול מידור וסיווגים אשר נדרש בארגונים רבים – ארגונים בטחוניים רפואיים בנקאיים ותעשייתיים ממודרים.
- נושא ההטמעה:
יש חשיבות גדולה שההטמעה תבוצע ע"י יועצים ארגוניים. מטרות (אשר במקורה הינה חברת ייעוץ) ו-ONE 1 מפעילות יועצים ארגוניים לנושא.

תגובת חברת רמדור - Top Solutions:

להלן המגמות בשנה האחרונה אצל הלקוחות בתחום HPM (Human Process Management):

- אם עד היום הייתה מחלקה אחת מתוך הארגון שדחפה את נושא HPM (Human Process Management) מתוך צורך לנהל ולעקוב אחר ההחלטות ומימוש המשימות הארגוניות, הרי שמגמה זו השתנתה וכשהחל המיתון שמחנו לראות שדווקא **ההנהלות של החברות** מבקשות ודוחפות לאמץ פתרון בתחום.
- לקוחות מבקשים כלי בתחום שבו ניתן **להוסיף/ להתאים שדות** בתבניות שבהן כל משתמש יוכל להכין.
- **דוחות ניהוליים** והגדרתם כפלט באקסל על מנת לא להיות תלוי בכלים מרובים הדורשים מיומנות ומעורבות של אנשי BI, DBA וכולי.
- כיוון שהלקוחות עובדים עם גורמים רבים מחוץ לארגון, הלקוחות רוצים לעבוד עם הפתרון של HPM על **כל מסמך וורד**, בין אם הוא מסמך פנים ארגוני ובין אם הוא מסמך שהתקבל מחוץ לארגון על מנת שיוכלו להכניס את המסמך לתהליכי העבודה הפנים ארגוניים ללא שינוי תוכן המסמך.
- עבודה עם **גורמי חוץ** שלהם אין את הגישה למערכת HPM דרך מייל והכנסת המידע מתוך מייל חוזר למערכת HPM.