



מדוע נכשלים פרוייקטי ITIL?

אזהרה: כל הזכויות שמורות ©

אין להשתמש, להעתיק, לפרסם או לשכפל ללא אישור המחבר. בהינתן אישור שכזה - כל עותק יישא את הכיתוב הבא:
"ITIL® is a Registered Trade Mark, and a Registered Community Trade Mark of the Office of Government Commerce, and is Registered in the U.S. Patent and Trademark Office"



נכתב על ידי: **בני קמין**
מנכ"ל **I-til Consulting**
ונשיא **SMF** ישראל

ספטמבר 2008

מבוא

גרטר מצאו ש-72% מפרוייקטי היישום של מערכות IT נכשלים. וכדי להוסיף חטא על פשע - לאחר שמוסיפים בנדיבות תקציב, מוותרים על חלקים נרחבים מהתכולה, ומאריכים את מועד סיום הפרוייקט - עדיין 40% מהפרוייקטים מסתיימים בכך שהמערכת עובדת מבחינה טכנולוגית, אך איש אינו עובד איתה, ואינו מפיק ממנה תועלת. עד שהגיע ITIL.

אחד השיאים של האבסורד נמדדו ע"י גרטנר כבר לפני עשור. הם חקרו ומצאו ש-72% מפרוייקטי ה-IT נכשלים. לפני 4 שנים בוצע שוב מחקר דומה, ומצא שעולם ה-IT שומר על עקביות... עדיין נכשלים כ-70% מהפרוייקטים. אבל זה לא הכל... אחרי שהלקוח מוסיף עוד תקציב, מוותר על תכולות ופורץ את לוחות הזמנים – הפרוייקט מסתיים, אך איש אינו משתמש בתוצרים. הטכנולוגיה עובדת נהדר, אך איש אינו עובד עם המערכת. אין כל תועלת מהפרוייקט.

מה המיוחד בפרוייקטי IT? ראשית – מנהל הפרוייקט חייב להיות אמן וירטואוז: לדעת להסתדר עם שמיכה קטנה מידי, ולדאוג שכולם יהיו מרוצים – זו אמנות. במיוחד כאשר כל פרוייקטי ה-IT בארץ סובלים ממחלה שנקראת "Over-Sale". אנשי המכירות מבטיחים הרים וגבעות בשלב הצעת המחיר, נותנים הנחות מפליגות, וזורקים לבסוף את ההזמנה למנהל הפרוייקט עם הבטחה: "תריץ מהר את הפרוייקט, אנחנו הולכים להביא לך עוד אחד"...

"אבל רגע... לוחות הזמנים לא ריאליים, התכולה בלתי אפשרית, וזה חצי מהתקציב שדרשתי..."
התשובה הקלאסית היא "תסתדר, יהיה בסדר". התשובה הפחות נחמדה היא "אז צריך לחפש מנהל פרוייקט שיכול להריץ את הפרוייקט במקומך?"

ומרגע שמתחיל הפרוייקט חייב מנהל הפרוייקט לשכוח את השילוש הקדוש של ניהול פרוייקטי IT: כדי להצליח בפרוייקטים שכאלה חייבים לטפל ב-3 אספקטים: טכנולוגיה – אנשים – תהליכים. טכנולוגיה? זה פשוט. מרבית האפליקציות מגיעות היום עם תקליטור. שים בכונן, לחץ 20 פעמים "Enter" והטכנולוגיה התעוררה לחיים. אנשים? זה כבר יותר מסובך. הדרכות, לוודא שלעובדים יש זמן ללמוד את המערכת החדשה. ליווי. על הנושא הזה אנו שופכים את טיפות התקציב האחרונות. תהליכים? לא בבית-ספרנו. ראשית – נגמר התקציב. שנית – תהליכים זה שילוב של תרבות ארגונית, המבנה הארגוני, התהליכים והטכנולוגיה הקיימת אצל הלקוח. אי אפשר "להעתיק" תהליכים מאיזה "User Guide", אלא צריך לבנות את זה עבור כל לקוח בנפרד... ואני מה-זה שונא לכתוב נהלים!

עד שהגיעה מתודת ITIL.

מה זה בכלל ITIL?

זוהי שיטת עבודה שמקורה במחקר בריטי, על הניסיון המצטבר של אלפי ארגונים בעולם. השיטה מתארת כיצד מנהלים בצורה נכונה את יחידת המחשב. השיטה ה"מושלמת" לתפעול תשתיות המחשוב נכתבה תחילה ב-60 ספרים, וקיבלה את השם "ספריית תשתיות ה-IT". ובאנגלית "IT Infrastructure Library". בעצם, זהו "Cook Book" להכנת תהליכי עבודה עבור ה-IT. בינגו.

ועכשיו, השאלה הנשאלת היא: האם מנהלי יחידות המחשב במשק הישראלי ערוכים לשינוי תרבותי שכזה? האם אנחנו, שהעדפנו לירות מהמותן ולשלוף פתרונות, האם נסכים להסתמך על ניסיונם של אחרים? האם נהיה מוכנים להשקיע בפעילות האחרונה שמבטיחה שהפרויקט יסתיים בכך שהלקוח מפיק תועלת מהמוצר שהקמנו עבורו?



כבעל ניסיון – אני יודע שאין עדיין מודעות בארץ לסיבה האמיתית לכישלון פרוייקטי IT. קשה מאוד ליישם תהליכי עבודה מסודרים, שמגיעים בעזרת נהלים (איכס!). העובדה שתהליכי ונהלי העבודה שמגיעים עם מתודת ITIL היא למעשה אוסף של ניסיון מצטבר – עוזרת לאמץ גם בעברית שיטות עבודה מסודרות. מי יודע, אולי בעתיד יש סיכוי שארגונים ישראליים יוותרו על שיטת ה"סמוך".



על המחבר:
בני קמין הוא חלוץ ITIL בארץ. כבר בשנת 1999 היה הראשון לבצע יישום של תהליכי עבודה על-פי מתודת ITIL בעת הקמת מערך השליטה ובקרה באגף התקשוב של חברת החשמל. ב-2001 הוא ביצע את פרוייקט ITIL המעשי הראשון בארץ ב-IT של בנק לאומי, הקים את ה-CMDB הראשון בארץ, וב-2008 הכין והגיש את הארגון הראשון בארץ להסמכת תקן ISO 20000. בני קמין (MBA), מוסמך ITIL Manager Certification, פועל רבות לקידום שיטת "ניהול השירות" בארץ. בני הוא המייסד והנשיא של פורום iSMF הישראלי, ומשמש כמנכ"ל חברת I-til Consulting (איי-טיל יועצים: www.ITIL.co.il).
Benny Kamin is the pioneer ITIL specialist in Israel, the founder and the president of the Israeli iSMF chapter. On early 1999 he performed the first ITIL implementation while building the NSM system at the Israel Electric Company. Benny conducted the first real ITIL implementation project in Bank Leumi – the largest banks in Israel, raising 2 ITIL processes at its IT. Few years later Benny establish a CMDB at that bank, accompanied with methodological support to deploy ITIL processes widely. Benny prepared the Service Desk of Bank Poalim to become the first Israeli organization to be certified ISO 20000 compliant!
Benny (MBA) is CEO of I-til Consulting - a consulting company, specialized in ITIL implementation projects.

קרדיט: