



**ספריית Mr. ITIL**

# מדוע נכשלים פרוייקטי ITIL?

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 of AXELOS limited, UK."



**בני קמין**

**נכתב על-ידי:**

מנכ"ל **ITIL Consulting**

הנשיא הראשון של **ISMF** ישראל

ינואר 2011

מחקרים של גרטנר ו-IDC מצאו ש-70% מפרוייקטי היישום של מערכות מידע נכשלים. כן, 70 אחוז!! וכדי להוסיף חטא על פשע - לאחר שמוסיפים בנדיבות תקציב, מוותרים על חלקים נרחבים מהתכנון, ומאריכים את מועד סיום הפרוייקט - עדיין 40% מהפרוייקטים מסתיימים בכך שמערכת המידע עובדת מבחינה טכנולוגית, אך איש אינו עובד איתה, ואינו מפיק ממנה תועלת. עד שהגיעה מתודת ITIL.

## 1. מבוא

זהו הרי אבסורד. כבר כמעט 2 עשורים מסתובב לו מידע שידוע לכולם (ע"פ אותם מחקרים של גרטנר ו-IDC) ש-70% מהפרוייקטים בעולם ה-IT נכשלים. אבל זה לא הכל... אחרי שהלקוח מוסיף עוד תקציב, מוותר על תכולות ופורץ את לוחות הזמנים - 40% מהפרוייקטים מסתיימים בכך שאיש אינו משתמש בתוצרים. הטכנולוגיה עובדת נהדר, אך איש אינו מפיק תועלת מהמערכת. אז... בשביל מה התאמצו?

מה המיוחד בפרוייקט IT? אלו פרוייקטים עתירי טכנולוגיה שנועדו לשרת אנשים, בלעדיהם לא ניתן להפיק תועלת ממערכת המידע. אלו פרוייקטים שמבוצעים ע"י טכנאידיים שאינם מבינים הרבה בפסיכולוגיה של אנשים, ובמיוחד אינם מבינים את הטבע האנושי שגורם לנו להתנגד באופן אוטומטי לכל שינוי. בנוסף - מנהל הפרוייקט חייב להיות אמן וירטואוז: לדעת להסתדר עם שמיכה קצרה מידי, ולדאוג שכולם יהיו מרוצים - זו אמנות. במיוחד כאשר כל פרוייקט ה-IT בארץ סובלים ממחלה שנקראת "Over-Sale". אנשי המכירות מבטיחים הרים וגבעות בשלב הצעת המחיר, נותנים הנחות מפליגות ולוחות זמנים לא ריאליים, וזורקים לבסוף את ההזמנה למנהל הפרוייקט עם הבטחה: "תריץ מהר את הפרוייקט, אנחנו הולכים להביא לך עוד אחד"...

"אבל רגע... לוחות הזמנים בלתי אפשריים, התכנון נדיבה מידי, וזה חצי מהתקציב שדרשתי..."

התשובה הקלאסית היא "תסתדר", יהיה בסדר". התשובה הפחות נחמדה היא "אז שנחפש מנהל פרוייקט שיכול להריץ את הפרוייקט במקומך?"

האנליסטים (גם של גרטנר) מבטיחים שפרוייקט יצליח רק אם יתמקד מנהל הפרוייקט ב-3 אספקטים:



### טכנולוגיה – אנשים – תהליכים.

**טכנולוגיה?** זה פשוט. מרבית האפליקציות מגיעות היום עם תקליטור. שים בכונן, לחץ X 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 ספר "Cook Book", 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 ב-Best Practices שנאספו במהלך מחקר בריטי, שיטה שמבוססת על הניסיון המצטבר של אלפי ארגונים בעולם. השיטה מתארת כיצד מנהלים בצורה נכונה את יחידת המחשב. השיטה מתיימרת להיות השיטה ה"מושלמת" לתפעול תשתיות המחשוב, והיא קיבלה את השם "ספריית תשתיות ה-IT", או באנגלית "IT Infrastructure Library". בעצם, זהו "Cook Book" להכנת תהליכי עבודה עבור ה-IT. בינגו. זה מה שאנחנו צריכים!

ועכשיו, השאלה הנשאלת היא: האם מנהלי יחידות המחשב במשק הישראלי ערוכים לשינוי תרבותי שכזה? האם אנחנו, שהעדפנו לירות מהמותן ולשלוף פתרונות מהשרוול, האם אנחנו 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 שבארץ אין עדיין שום מודעות 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".

## לסיכום...

שיידע כל מנמ"ר שמבקש ליישם מערכת מידע: אי אפשר להריץ פרוייקט IT היום בלי להתייחס לאנשים ולתהליכים. בלי לנהל את השינוי שמביאה איתה כל מערכת מידע חדשה. הדרך הנכונה היא ללמוד מניסיונם של מאות-אלפי מנהלי IT מהעולם, ולממש את תמצית התובנות שלהם בעזרת אימוץ תהליכים ממתודת ITIL. בלי להגדיר את תהליכי העבודה בעזרת מומחה לתהליכים – סיכויי ההצלחה שלכם נמוכים מ-30%.

קרדיט:

	<p><b>על המחבר:</b> 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 בחברת החשמל. ב-2001 הוא ביצע את פרוייקט ה-ITIL המעשי הראשון בארץ ב-IT בבנק לאומי. בהמשך הקים שם את ה-CMDB הראשון בארץ בבנק לאומי, וב-2008 הכין והגיש את הארגון הראשון בארץ להסמכת תקן ISO 20000. בני קמין (MBA), מוסמך ITIL Expert Certification, פועל רבות לקידום שיטת "ניהול השירות" בארץ. בני היה הנשיא ה-1 של פורום iSMF הישראלי, ומשמש כמנכ"ל חברת I-til Consulting (פרטים באתר: <a href="http://www.ITIL.co.il">www.ITIL.co.il</a>).</p> <p>Benny Kamin is the pioneer ITIL specialist in Israel. 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 established 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 was the founder and the 1<sup>st</sup> president of the Israeli iSMF chapter. Benny (MBA) is CEO of <b>ITIL Consulting</b> - a consulting company, specialized in ITIL implementation projects.</p>
---	--