

על OpenU ומהפכת הניהול בעולם טכנולוגיות המידע

ויפה שעת אחת קודם

קשה לדמיין היום ארגון המצליח לפעול לאורך זמן ללא מערכות מידע המתפקדות כהלכה • בארגונים רבים נדרשות מערכות המידע לפעול ברציפות וביציבות מושלמות כדי לאפשר את העבודה היומיומית • חכמת הנסתר: מהן מערכות המידע, כיצד הן פועלות, מה צריך כדי להצליח באמצעותן? על כל אלה משיב בפירוט רב גיל ביקל, מרצה ל-MBA ושימש מנהל מערכות מידע ב-SAP • כדאי לגזור ולשמור

« גיל ביקל

עולם מערכות המידע הוא עניין ליודעי ח"ן – חכמת הנסתר. מאחורי דפדפן האינטרנט, אם ניקח כדוגמא יישום נפוץ, המוכר כיום כמעט לכל אדם, נמצאות מערכות מורכבות מאין כמותן וביניהן ניתן למנות מערכי תקשורת, בסיסי נתונים, אפליקציות ושרתים למיניהם וכמובן אמצעי אבטחה. כל אחד מאלו הוא עולם מקצועי בזכות עצמו המפרנס רבים ואינו חשוף, לא כל שכן מובן, לאדם הממוצע.

אך עניין פשוט הוא להסכין עם אי הידיעה של "כיצד זה באמת עובד" כשאתה לקוח או "משתמש" של מערכות המידע. עניין אחר הוא להיות מסוגל לנהל או לפקח על מחלקות מערכות מידע כאשר אינך בקי ברזי המקצוע. ולכן בארגונים רבים ניתן לראות מספר תופעות:

מאבקי כוח סביב תקציבים

- מנהלי מערכות מידע שצמחו מרקע טכנולוגי מובהק וחסרי רקע ניהולי (בין אם אקדמי או פרקטי).
- חוסר עניין גלוי של ההנהלה הבכירה בנושא טכנולוגיות המידע, כביכול היו אלה utilities כחשמל או מים שהימצאותם מובטחת תמיד, או לחלופין התייחסות אליהם כאילו היו מזג האוויר – איזשהו רע הכרחי שאפשר לנהל סביבו small talk אבל לא לעשות יותר מדי בנוגע אליו.

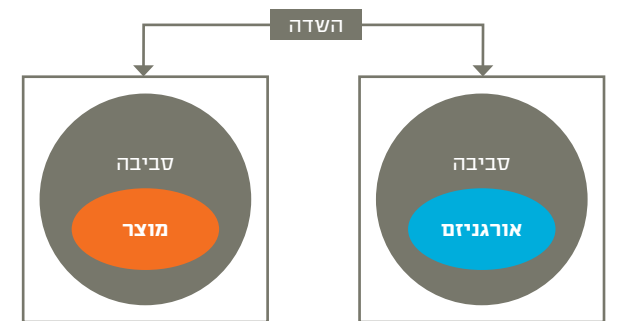
- מאבקי כוח (לרוב סביב נושאי תקציבים) בין אותם מנהלי טכנולוגיה לבין ההנהלה הבכירה. דוגמא טובה למאבק כזה עשוי להיות רצונו של מנהל טכנולוגי להשקיע סכום כסף משמעותי ביישום אבטחת

»



איור: istockphoto

איור 4 // מערכת הפעילות



למשל, במקרה של רעיון מקורי מבריק, שאינו תוצאה של שוק בלתי יציב, עדיין יש ליצור את הצורך ועל ידי כך את אי היציבות על מנת ליצור תהליך תכנון פורה. זה נעשה על ידי פרסומת ושאר פעולות לשינוי הרגלי הקנייה של הציבור. שלב הערנות מוביל, כאמור, לשלב ריכוז האנרגיה וגיוס משאבים.

ועכשיו מגיע - שלב ריכוז האנרגיה

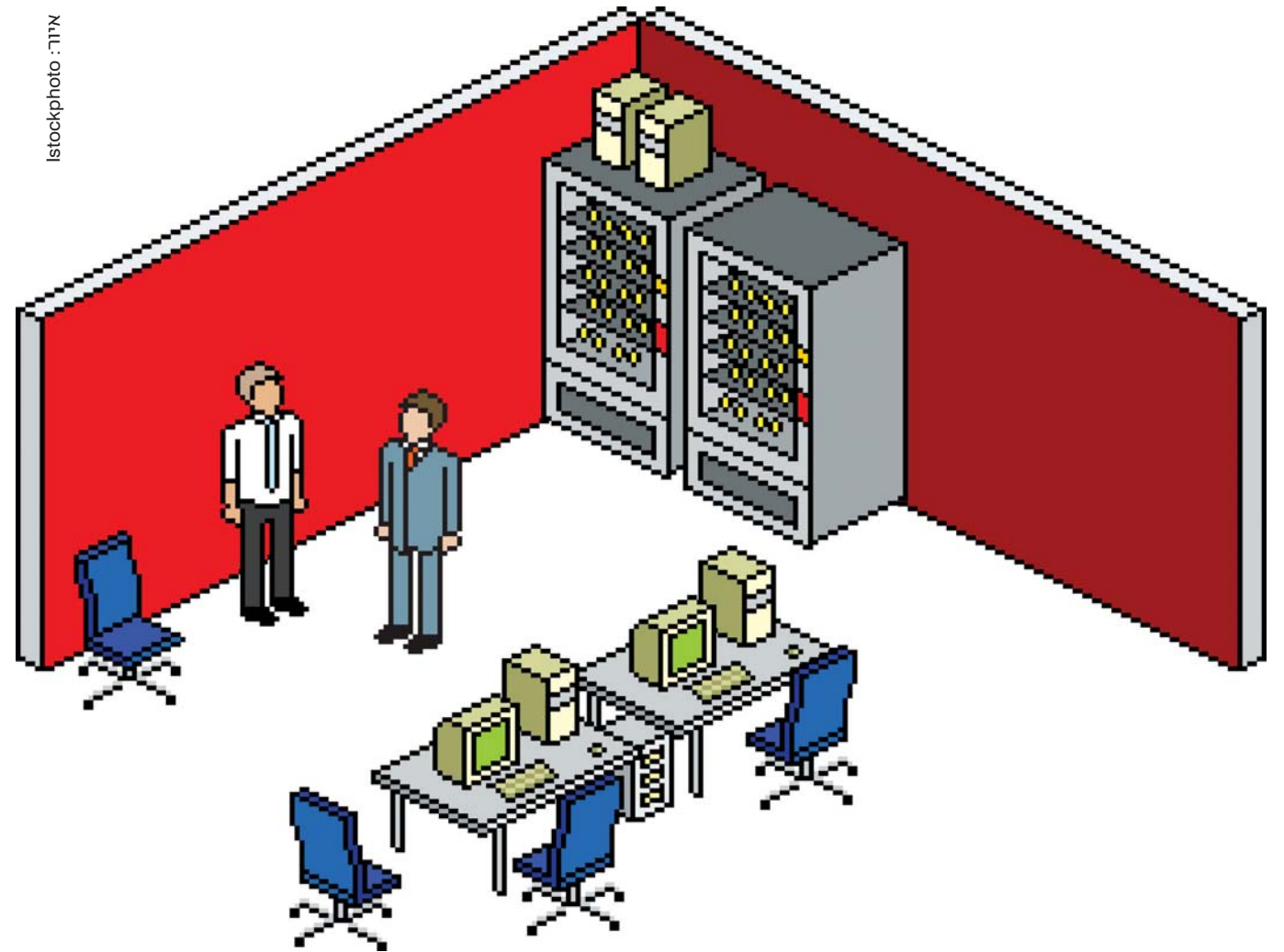
בשלב ריכוז האנרגיה מופעלים כל המשאבים לכיוון פתרון הבעיה מכל ההיבטים האפשריים. שלב זה מחייב מאמץ מתואם של תחומים שונים ועבור דת צוות כדי להגיע לפתרון תקף, ואפילו כדי לממש רעיון מבריק למוצר חדש. האנרגיה של הצוות מרוכזת לכיוון פעולה (Action) ליצירת קונספט לפתרון. פעולה מתרחשת בצורת תכנון ותכנון חוזר, ברמת הקונספט, עד לגיבושן של מספר חלופות.

ברגע שהקונספט מוכן נוצר מגע (Contact) בין סביבת הפעולה והמוצר. מגע זה יועמק בעזרת אבי טיפוס, הדמיה או כל מבחן אחר. בשלב זה על המי תכנון להתגבר על כל ההתנגדויות עד להשגת שביעות רצון מרבית. בזמן המגע תתעוררנה התנגדויות מכיוונים שונים. על המהנדס לצפות להתנגדות בשלב בדיקת ההיתכנות. במילים אחרות, תפקוד המוצר יכול להיות מובן אך ורק על ידי הקשר שלו עם סביבת הפעולה שלו (מערכת מוצר/סביבה) אשר הוא חלק ממנה. שלב זה מוביל לשלב העבודה הטכנית הטהורה של התיכון.

שלב זה יקבע את צורתו של המוצר ואת תהליכי ייצורו - שלב הסיום הוא שלב הסגירה (Closure) אשר בו מושג הפתרון. כאשר המוצר "קם לחיים" הושלמה עבודת התכנון ונוצר מצב של הינתקות (Withdrawal). מצב זה ישרור במערכת זו של מוצר/סביבה, עד אשר ייווצר מצב חדש של חוסר איזון. מצב זה יעורר פעולת התבוננות (Sensation) והוא

»

על מנת להבין חלק מן המערכת יש להתבונן במערכת כולה ולראות אותה כיחידה אחת. יש גם להבין את נקודות המגע בין האורגניזם לסביבה, או בלשון המהנדס - את נקודות המגע בין המוצר לסביבה שבה יפעל



איור: istockphoto

»

איש הניהול הטיפוסי נוטה לחשוד, בצדק מסוים, שכל שקל או דולר שיושקעו במערכות מידע, לא יחזירו את השקעתם ולכל הפחות לא יחזירו את השקעתם בצורה המובנת לו

מידע כזה או אחר, אך כאשר הוא ינסה לבקש את התקציב, הוא לא ידע להציג חישובי החזר השקעה (ROI) או כל מתודה ניהולית סדורה אחרת המובנת להנהלות הבכירות. לאיש ניהול מנוסה, קל להבין את משמעותה של השקעה נדרשת והשלכתה המיידית על תזרים המזרמים של הארגון, אך קשה לו להבין את התועלות שישגיג מהשקעה ביישום טכנולוגי שאת ראשי התיבות שלו הוא אינו מצליח להבין, וגם לא את שאר הזירגון הטכני שנורה אליו מכיוון מחלקת מערכות המידע.

משא ומתן פשטני שאינו מביא כבוד רב

מאחר שכך, נוטה איש הניהול הטיפוסי לחשוד (ובצדק מסוים) שכל שקל או דולר שיושקעו במערכות מידע לא יחזירו את השקעתם, ולכל הפחות לא יחזירו את השקעתם בצורה המובנת לו. סופם של דיונים אלו, פעמים רבות, הוא סטייה מדרך הדיון המתודי

הנעזר בנהלים ופרקטיקת תפעול מסודרת (SOP) אל דרך של משא ומתן פשטני שאינו מביא כבוד רב, לא למבקש הכסף ולא לנוות.

גרוע מדוגמת הוויכוח על השקעה פיננסית בודדת, הוא נושא הניהול הכולל של ארגוני מערכות מידע מרמת התשתית ועד לרמת השירות. במקומות רבים ניתן לראות מערכי תשתית יקרים ובזבזניים, אפילו לקציות מנופחות שאינן מותאמות לצורכי הארגון ומערכי שירות המנוהלים בשיטות ארכאיות או אף לא מנוהלים כלל. הדבר גורר כמוזן אי יעילות, בזבז וגריעה מהיכולת התחרותית של חברות, שכן משאבי מערכות המידע ממוקדים במקומות הלא נכונים.

לכאורה – מה לנו להלין על מנהלי מערכות המידע? שהרי הם סובלים מחוסר תשומת לב כרוני של ההנהלה הבכירה, מחוסר השכלה נאותה בתחום הניהול. ימיהם ולפעמים גם לילותיהם ממוקדים במרדף אחר הטכנולוגיה המשתנה במהירות – מה הפלא שהם

נקלעים פעם אחר פעם למשברים ניהוליים וידועים כ"מכבי שריפות"?

רוחות חדשות מנשבות בעולם

אבל, מזה זמן מה מנשבות רוחות חדשות בעולם ניהול טכנולוגיות המידע. סדרה ארוכה של מחקרים השוואתיים-שימושיים שנערכו עבור הממשלה הבריטית, הפכו לסט פרקטיקות ניהול טכנולוגיה, וידועות בשם ITIL או IT Infrastructure Library. המחקרים האקדמיים אוגדו בספרי נהלים שימושיים ומייצגים את פרקטיקות השימוש המוצלחות ביותר, כפי שמופו על ידי החוקרים הבריטיים לאורך שנים רבות בארגונים רבים בבריטניה ובמקומות נוספים ברחבי העולם.

לאחרונה זכה ITIL להצלחה רחבה ולהכרה כמתודי לוגיית ניהול מוצלחת, והפך גם לתקן בינלאומי בשם ISO 20,001. ארגון ITIL הוציא לאחרונה, תוך שיתוף פעולה רחב עם התעשייה, את הגרסה השלישית של מתודולוגיית הניהול. הגרסה השלישית מציגה חזות עסקית מתקדמת, והופכת את ענייני מערכות המידע מעניין שנועד ל"גיקים" לעסק מנוהל בקפדנות.

בניית קטלוג שירותים לעובדים

ITIL בגרסתו השלישית, מציג חמישה מודולים מרכזיים:

- **אסטרטגיית שירות:** מודול זה כולל את ניהול מחזור החיים של שירותי מערכות המידע, פיתוח ארגוני, מתווה את התהליכים העיקריים של אסטרטגיית השירות: יצירת אסטרטגיה, ניהול פיננסי, ניהול הביקוש, וניהול הפורטפוליו של השירותים המוצעים.
- **תכנון/פיתוח שירות:** מודול זה כולל את העקרונות והטכנולוגיות לתכנון שירותי מערכות מידע ואת התהליכים העיקריים הסובבים תכנון זה: בניית קטלוג שירותים לעובדים, ניהול רמות שירות (SLA), ניהול קיבולת וזמינות של מערכות מידע, ניהול שרידות, ניהול אבטחת מידע וניהול ספקים.
- **שינוי שירות:** מודול זה כולל מתודות וכלים לניהול תצורה ונכסים, ניהול השינוי, ניהול ידע, תכנון הפצת שינוי, ניהול ביצועים וסיכונים, מבדקים ועוד.
- **תפעול שירות:** מודול זה כולל את התהליכים והמתודות לניהול השירות השוטף (בקשות לקוחות, טיפול בבעיות ובתקלות חוזרות), ניהול התמיכה במחשבים, שרתים, אפליקציות וכו'. גם בנייה נכונה של ארגון מערכות מידע סביב שירות נכללת כאן.
- **שיפור מתמיד בשירות:** מודול זה כולל את נושא המדידה והבקרה סביב שירותי מערכות המידע, תהליכי בקרה וניתוח ומתודולוגיות לשיפור מתמיד.

חלק בלתי נפרד מהמערכת העסקית

חלקים נכבדים ממתודולוגיית ITIL עשויים להזכיר את תקן ISO 9001 הידוע, העוסק בניהול מערכות איכות, את תקן ISO 27001 העוסק באבטחת מידע או אפילו את תקן CMMI ומודל PMI העוסקים בניהול פרויקטי תוכנה. אך מתודולוגיית ITIL היא היחידה העוסקת בנושא מערכות המידע באופן ממוקד ומתייחסת אליהם כמכלול משמעותי בחיי הארגון ומתווה את הדרך כיצד לנהל אותן בצורה עסקית ברורה.

חלק מהותי במתודולוגיית ITIL קובע, כי מערכות המידע הן חלק בלתי נפרד מהמערכת העסקית של חברה, ולפיכך ההתכוונות העסקית של אגף מערכות המידע היא הכרח בעולם העסקים המודרני והכרח לכל חברה השואפת לנצל את כל מערך יכולותיה להשיג יתרון תחרותי.

בנוסף למתודולוגיה סדורה המוגשת בספרים, ארגון ITIL מציג גם תוכניות הכשרה מקיפות לאנשי המקצוע בתחומי מערכות המידע. הנקודה המעניינת בתוכניות הכשרה אלו היא דווקא עלותן הגבוהה, המגיעה לעיתים לעלות שנת לימודים אוניברסיטאית ואף יותר, למי שחשקה נפשו בתעודת מומחה לנושא ITIL.

המחיר הלא שגרתי מציג רף רצינות גבוה למי שמעוניין להגדיר עצמו כמומחה לניהול מערכות מידע. כך, עשויה להסתמן לה מגמה, שעל פיה לא תספיק עוד בעתיד דיפלומה טכנית מיצרן תוכנה כמו מיקרוסופט על מנת לקבל מינוי כאחראי על מערכת מידע כזו או אחרת, אלא נראה ארגונים הדורשים תעודת מומחה בניהול מערכות מידע מטעם ארגון ITIL או לחלופין תואר סטנדרטי במנהל עסקים.

המסקנה ברורה: כדי לנהל מערכות מידע צריך להבין קודם כל בניהול פיננסי, בניהול שירות... ולמען הפשטות – להבין בניהול מערכות מידע.

מערכות מידע - לא נושא שולי וזניח

קשה לדמיין היום ארגון המצליח לפעול לאורך זמן ללא מערכות מידע המתפקדות כהלכה, ובארגונים רבים נדרשות מערכות המידע לפעול ברציפות וביציבות מושלמות על מנת לאפשר את העבודה היומיומית. תקציבי העתק המושקעים במערכות מידע, הקריטיות שלהן לתפקוד הארגון והחיוניות שלהן להתמודדות של הארגון המודרני בעולם העסקים מצביעים כולם יחד על העובדה כי לא ניתן עוד להתייחס למערכות המידע כאל נושא שולי וזניח, ויש למסד את נושא ניהול מערכות המידע במסגרת של ניהול מתקדם ומודרני – בדיוק כמו כל נושא אסטרטגי אחר העומד על סדר היום הארגוני. ☞

מזה זמן מה

מנשבות רוחות

חדשות בעולם

ניהול טכנולוגיות

המידע. סדרה

ארוכה של מחקרים

השוואתיים-

שימושיים אוגדו

בספרי נהלים

שימושיים

ומייצגים את

פרקטיקות

השימוש

המוצלחות ביותר

תקציבי הענק

המושקעים

במערכות מידע,

הקריטיות שלהן

לתפקוד הארגון

והחיוניות שלהן

להתמודדות של

הארגון המודרני

בעולם העסקים

- מצביעים כולם

יחד על העובדה

כי לא ניתן

עוד להתייחס

למערכות המידע

כאל נושא שולי

וזניח