

חמישה שלבים למימוש ITIL

קרי ליטן, מנהל הייעוץ, INS, ינואר 2005

תורגם ע"י עדי שנאן

הקדמה

ברגע שארגון החליט לאמץ נוהגים מיטביים (best practices) של ITIL, מגיעה השאלה "מה הדרך הטובה ביותר ליישם ITIL, ומה הצעדים המעשיים המעורבים בזה?" אפשרות אחת היא ללכת בעקבות הגישה האנליטית הקלאסית: הערכה שבעקבותיה תכנון ואז יישום. יש לזה את יתרון הפשטות, אך יש לזה גם חסרונות. ההערכה לוקחת זמן ומשאבים, ויכולה להיתפס כבלתי חיונית על ידי אלו בארגון שכבר מודעים היטב לתהליכים או לתפקודים התפעוליים הראשיים הזקוקים לשיפור. בדומה, ניתן להטיל ספק בצורך לעבור דרך שלב התכנון, היות שהנוהגים המיטביים של ITIL המוכללים (encapsulated) בתזרים התהליך צריכים להיות דומים מאוד בכל ארגון, ללא התחשבות בגודלו או במגזר התעשייה שלו. במילים אחרות, עדיף להתאים עיצוב של תהליך "סטנדרטי" מאשר ליצור תהליך חדש לחלוטין לכל יישום.

גישה שונה במידת מה מתוארת בספר Planning to Implement Service Management של OGC¹. גישה זו מתחילה ביצירת חזון המוסכם בהדדיות בין IT והעסק. זה ממשיך דרך פיתוח יעדי ביצוע מדידים ומסתיים בתכנון תוכנית שיפור תהליך. בעוד שגישה זו מספקת הרבה מאוד הנחיות בעלות ערך, היא לא מתארת כיצד להכליל את הנוהגים המיטביים של ITIL בתרשימי זרימה של תהליכים ממשיים. היא גם מביאה להנחה המרומזת שקיימת שיטה אפקטיבית של שליטה (governance) ב-IT המאפשרת התיישרות (alignment) עם היעדים העסקיים, ערכי העסק וניהול סיכונים, על מנת להציב מטרות ולמדוד את הצלחת תכנית היישום של ITIL. מניסיונו, זה לא המצב בדרך כלל. האפקטיביות של תהליכי ניהול שירותי IT היא תנאי מוקדם לשליטה אפקטיבית ב-IT.

מסמך מקצועי (white paper) זה מתאר דרך מעשית ליישום נוהגים מיטביים של ITIL שמכליל את התועלות של שתי הגישות שתוארו למעלה, בשעה שמתגבר על החסרונות שלהם. הוא מציע:

- גישת צעד-אחר-צעד, שפותחה באמצעות ניסיון אמיתי
- התחלה מהירה יותר ליישום ולהשגת התועלות הצפויות
- בסיס לשליטה אפקטיבית ב-IT.

¹ OGC - Office of Government Commerce, הגוף האחראי לפיתוח של ITIL

צעד 1 : סדנאות תהליך

תיעוד ITIL המפורסם על ידי OCG כולל פרטים רבים אודות כיצד ליישם נוהגים מיטביים. בכל אופן, זה עוצר במרחק קצר לפני אספקת תרשימי זרימה מפורטים שניתן להשתמש בהם כתבניות ג'נריות². תבניות כאלו קיימות בכל זאת. אף על פי שאין שני ארגונים זהים בדרך בה הם בוחרים ליישם ITIL במונחים של תפקידים ומבנה ארגוני, לתכנון התהליכים למעשה שלהם יהיה הרבה מאוד במשותף היות שהם מכלילים (המילה מכלילים אינה ברורה בהקשר של נוהגים מיטביים) נוהגים מיטביים בניהול שירותי IT. לכן, לכל ארגון המתכנן ליישם ITIL יש שתי חלופות: (1) ליצור תכנוני תהליך מפורטים מהתיעוד של ITIL, או (2) להשתמש בתבניות ג'נריות שיותאמו כנדרש. כמובן, חשוב להבטיח שהתבניות נוצרו על ידי בעלי מקצוע מיומנים ומנוסים, הבקאים ב-ITIL.

השימוש בתבניות תהליך כנקודת התחלה מאפשר למנהלים התפעוליים ולאנשי המקצוע בארגון להתחיל מיידית להתעסק עם ITIL בדרך חיובית. מניסיונו, הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא להביא יחד את אנשים הרלבנטיים לסדנה המונחית על ידי מומחה ITIL צד-ג' (third-party) על מנת לעבור דרך כל תהליך ITIL. לעשות זאת כהלכה דורש לפחות חצי יום לכל תהליך, אך התועלות ניכרות:

- תבנית התהליך מספקת חזון של הנוהג המיטבי ששומר על הדיון מלשקע ב"בוץ" הפרטים של הדרך בה התהליך פועל כיום.
- השימוש במנחה צד-ג' יוצר סביבה ניטרלית בה ניתן להעיר הערות ולחלוק ידע יותר בפתירות, מה שיכול להתחיל לשבור מחיצות בין מומחים טכניים או קבוצות תפעוליות שונות.
- הסקירה המפורטת של תהליך ITIL מדרבנת את המשתתפים לחשוב על ההבדלים בין הדרך בה דברים נעשים כיום לבין הנוהג המיטבי, ולהתחיל לפתח רעיונות על התהליך ושינויים אחרים שיכולים (או עלולים) להיעשות.

במבט ראשון, להתחיל את הפרויקט עם סדנאות ניתוח תהליכים יכול להיראות כמו להתחיל באמצע במקום להתחיל בהתחלה. אך בפועל, זה מעניק בסיס הכרחי לתהליך היישום באופן כללי על ידי סימון מטרה שמראה, ברמת פירוט גבוהה, כיצד תהליכי ניהול שירותי ה-IT צריכים להיראות כשהפרויקט יושלם. זה עוזר להבטיח שהכל, פרט לנוהג המיטבי, יסולק ולא יוכלל בשגגה כאבן בניין שלאחר מכן יהיה צורך להחליפה.

² יוצא מן הכלל הוא תהליך השינוי המתועד ב- IT Service Management Pocket Guide

דוגמאות של תבניות תהליך ברמה 1, רמה 2 ורמה 3 נראות בתרשימים 1-3. תרשים 1 מתאר את ארכיטקטורת התהליך ברמה 1. תרשים 2 מתמקד במבט רמה 2 של תהליך בודד ותת-התהליכים שהוא כולל. תרשים 3 מראה את הפעילויות ותזרים הבקרה ברמה 3 בתוך תת-תהליך מסוים.

Figure 1: Example Level 1 Process Template (partial)

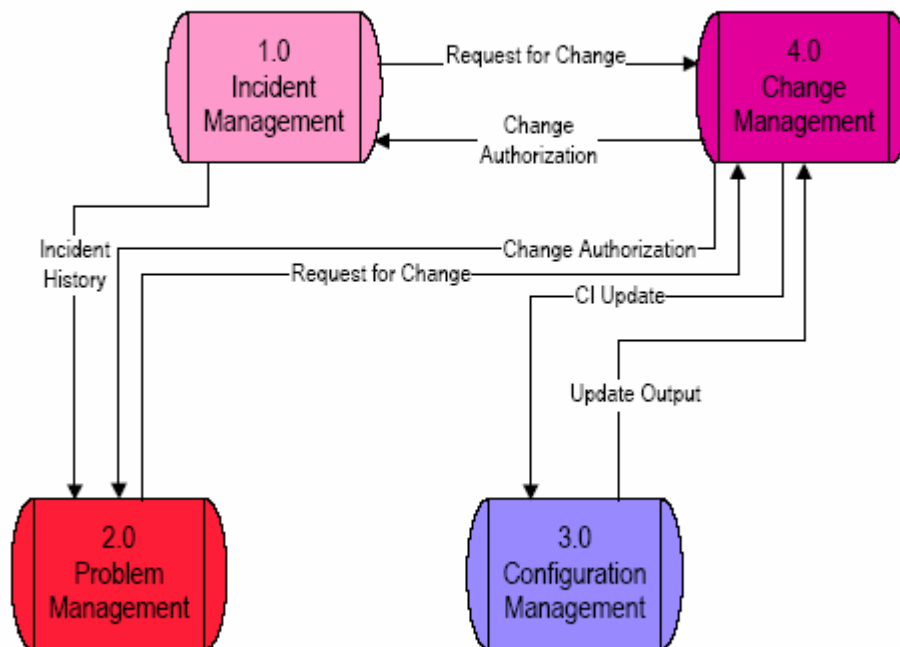


Figure 2: Example Level 2 Problem Management Process Template

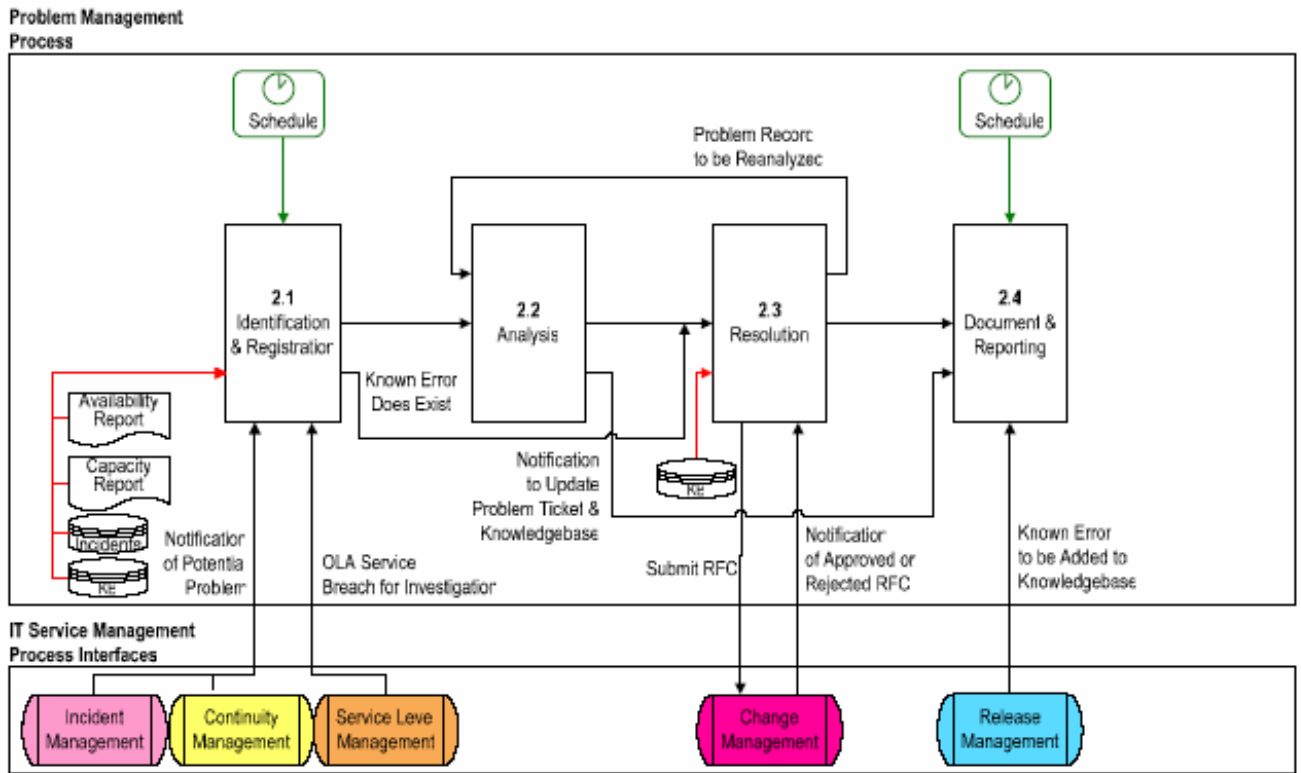
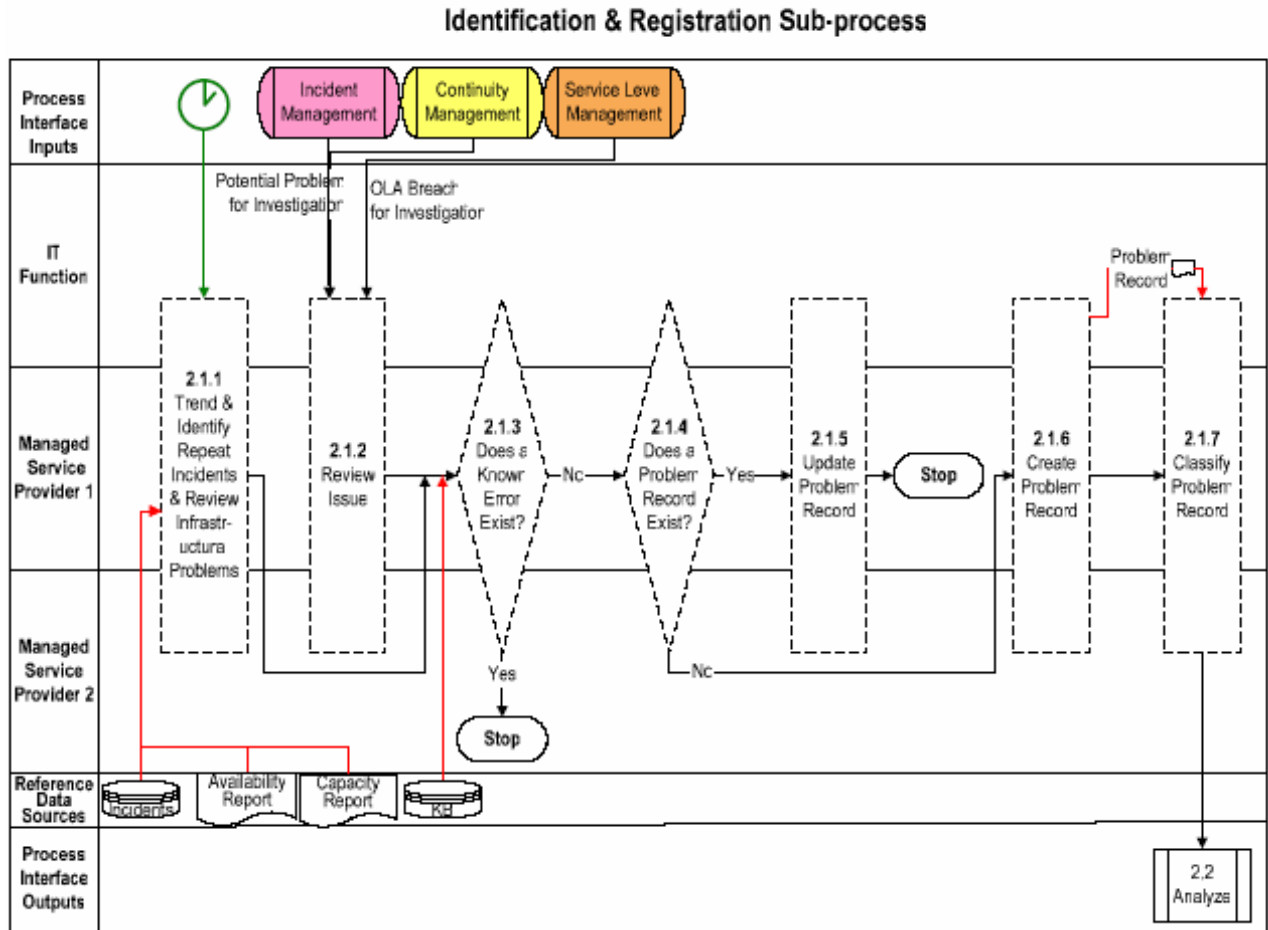


Figure 3: Example Level 3 Problem Management Sub-process



צעד 2: ניתוח פערים (Gap Analysis)

צעד שני מזהה פערים בין תרשימי הזרימה של תהליכי הנוהג המיטבי (best practice) שדנים בהם בסדנה והדרך בה ניהול שירותי ה-IT מתבצע כעת. פערים אלו ישמשו לזיהוי דרישות מפורטות לפרויקט יישום ה-ITIL. על מנת לעשות זאת, נדרש תהליך של איסוף מידע ממנהלים בתחומי התפעול ומעובדים המשתתפים בסדנאות התהליך, ולכן, סביר שיש להם בשלב זה הבנה טובה של סוג המידע ורמת הפירוט הנדרשת.

איסוף המידע חייב להיעשות בדרך מובנית. חשוב שיהיה מעורב בזה איש ITIL מנוסה, אחד או יותר, על מנת להבטיח שהפערים יסקרו בצורה מלאה ונכונה ויסווגו בהתאם לאזור בו מתבצע התהליך. אם מתבקש, צעד זה יכול להתרחב להערכה מלאה של יכולת (capability) התהליך. בגישה זו יש את התועלת של יצירת ערך סף כבסיס למדידת שיפורים שיבואו לאחר מכן, אך זה גם דורש יותר זמן

ומשאבים נוסף על מחויבות להערכות נוספות בעתיד. בפועל, ההחלטה האם משתלם לעשות זאת, או לא, תלויה בדרך כלל בעמדה של ההנהלה או כל מי שאחראי לתקציב של פרויקט היישום.

פערים יכולים להתקיים במספר תחומים, כולל נושאי תהליך (תכנון או ציות (compliance)), אנשים (מיומנות הצוות, תפקידים, כמות או ארגון), טכנולוגיה (כלים, מערכות ומתקנים), שירותי צד-ג', או כל צירוף של אלו. בנקודה זו חשוב פשוט לזהות פערים ותחום/י התהליך שהם משפיעים עליהם, מאשר לנסות למצוא פתרונות. זה יגיע מאוחר יותר, לאחר שיתבצע תיעדוף הפערים. להלן מספר פערים טיפוסיים הקשורים לתהליך ניהול התקריות³ (Incident Management):

- תקריות לא נרשמות במערכת יחידה. ספק שירותי הניהול משתמש במערכת משלו, שלא מקושרת למערכת שנעשה בה שימוש על ידי ה-IT הפנים-ארגוני.
- אין הגדרה ברורה לתפקיד ה-Service Desk בביצוע תהליך ניהול התקריות.
- תקריות לא מסווגות בדרך עקבית.
- אין דיווח הנהלה אפקטיבי לניהול התקריות, כגון, תקריות לפי יישומים, וכו'.
- אין ממשק מוגדר לתהליכים אחרים, במיוחד לניהול שינויים, ניהול בעיות וניהול רמות שירות (Change, Problem and Service Level)

צעד 3: יצירת מפת-דרכים ותוכנית

לאחר יצירת רשימת פערים בצעד הקודם, המטלות שיש לסיים לפני שמגיעים לתוכנית הן:

- תיעדוף הפערים
- זיהוי הפעולות הנדרשות
- הכנסת הפעולות למפת-דרכים
- יצירת תוכנית ליישום מפת-הדרכים

תיעדוף הפערים

לא סביר שיהיו די משאבים זמינים לעבודה בו-זמנית על כל הפערים המזוהים. אפילו אם יהיו, עדיין טוב יותר בדרך כלל לתעדף אותם ולעבוד תחילה על החשובים ביותר על מנת:

- להשיג מספר 'הצלחות מהירות' שיעזרו לבסס את ערך הפרויקט ולעודד השתתפות ותמיכה
- להבטיח שקצב השינוי הנדרש לא ישפיע על שירותים נוכחיים
- לשפר באופן הולך וגדל את רמת יכולת התהליך, על ידי בניה מתמידה של שיפור אחר שיפור

³ תקרית (incident) - כל אירוע שאינו חלק מהפעילות הסטנדרטית של שירות ואשר גורם, או יכול לגרום, להפרעה או הפחתה באיכות אותו שירות.

הדרך בה נעשה התייעדוף תשתנה מארגון לארגון, אך בדרך כלל, הקריטריון העיקרי שיעשה בו שימוש בשלב זה הוא התועלת שבסגירת הפער. מאוחר יותר, בעת בניית התוכנית, עשוי להיות צורך להתאים חלק מהעדיפויות, אם ברור שאין יכולת למלא חלק מדרישות המשאבים או אם מתקיימים אילוצים אחרים.

זיהוי הפעולות הנדרשות

אחר כך, נחוץ לזהות את הפעולות ברמה-הגבוהה הנדרשות לסגירת הפערים. מומלץ להתחיל עם הפערים בעדיפות העליונה ולעבור על הרשימה מלמעלה למטה על מנת להבטיח, ככל הניתן, שהפעולות המפורטות יאפשרו לפערים ברמות הגבוהות יותר להיות מטופלים תחילה. אף על פי שמטרת יישום פרויקט ITIL היא לקדם את תהליכי ניהול שירותי IT, לא ניתן לשנות רבים מאלו כך שיכללו במלואם את הנוהגים המיטביים של ITIL, עד ששינויים אחרים, שהם תנאי מקדים, יעשו לחלק או לכל המצוין בהמשך, אשר בהם תלויה פעולת תהליך מוצלחת:

- תפקידי הצוות ופעילויותיו
- שירותי צד-ג'
- כלים ומערכות המשמשים לתמיכה בניהול שירותי IT

לחלק מהפערים יתכן שאפשר לזהות סדרת פעולות שלמה, שכולן דרושות, בשעה שלאחרים יתכן שאפשר לזהות רק את הפעולות ההתחלתיות, כגון 'בחון פתרונות אפשריים', בידיעה שלא ניתן לציין בפירוט פעולות עוקבות עד שצעד זה יושלם. ניתן גם לזהות חלק מהפעולות כמתייחסות ליותר מפער אחד. טבלה 1 מונה פערי ניהול תקריות טיפוסיים ופעולות שיש לבצע.

טבלה 1: פערים ופעולות אופייניות עבור תהליך 'ניהול תקריות'

פעולה	פער
מיסוד והעברה של מדיניות ניהול התקריות לארגון	היעדר מודעות במספר צוותי תמיכה לעדיפויות ולגורמים המניעים את הארגון בניהול התקריות
1. בחינה ודיון בפתרונות אפשריים, כדוגמת הגירה למערכת קיימת יחידה, שילוב מערכות קיימות, רכישת כלי חדש 2. בחירת האפשרות המועדפת ויישומה	תקריות לא מתועדות במערכת יחידה. ספק השירותים המנוהלים משתמש במערכת משלו, שלא מקושרת למערכת שנעשה בה שימוש על ידי ה-IT הפנים-ארגוני.
בחינת התפקידים המוגדרים בתהליך ניהול התקריות של ITIL ומיפויים למבנה הארגוני הנוכחי. אם נדרש לערוך מחדש את המבנה הארגוני, בדיקת חלופות אפשריות	אין הגדרה ברורה של תפקיד ה-Service Desk בביצוע תהליך ניהול התקרית

פעולה	פעור
הגדרת דרישות דיווח התחלתיות	אין דיווח אפקטיבי להנהלה על ניהול תקרית
1. הגדרת סכימת מיון שתתאים לדרישות הדיווח 2. ארגון הדרכת מודעות לצוות 3. העברת שיטת המיון לכלים 4. השגחה על הדוחות על מנת להבטיח שכל התקריות מסווגות בהסתמך על הסכימה באמצעות תהליך ניהול התקריות של ITIL	תקריות לא מסווגות בדרך עקבית
1. וודא שבקשה לשינוי (RFC, Request for Change) מוגשת לכל השינויים הנדרשים לפתרון תקריות 2. בחינת תהליכי 'ניהול רמת הבעיה והשירות של ITIL' להבנת דרישות הממשקים שלהם 3. יישום ממשקים ל'ניהול רמת הבעיה והשירות'	אין ממשק מוגדר לתהליכים אחרים, ובמיוחד לניהול ברמת שינויים, בעיות ושירותים

צור מפת-דרכים

מטרת מפת הדרכים היא לספק סקירה כללית של כיצד היישום יתבצע. זה שימושי לכל מי שיושפע על ידי יישום ה-ITIL, בנוסף על ההנהלה הבכירה שתזדקק לנקודת מבט ברמה גבוהה יותר. על מנת ליצור את מפת הדרכים, כל פעולה שזוהתה חייבת להיבחן ולהיות מסווגת באמצעות תקופת זמן המטרה המשוער להשלמתה. מומלץ להשתמש בתקופות זמן של 0-6 חודשים, 6-12 חודשים ו-12-18 חודשים. ההתמקדות של תקופת הזמן 0-6 חודשים במפת הדרכים חייבת להיות על פעולות המכוונות לפערים בעדיפות גבוהה. אך זה הגיוני לכלול פעולות גם לפערים עם עדיפות נמוכה יותר, אם הם קלים להשגה או שהם תנאי מוקדם לפעולות עוקבות. להקלת התקשורת, הפעולות בכל אחת מתקופות הזמן המכוסות על ידי מפת הדרכים חייבות להסתכם כמספר נושאים מרכזיים כמתואר בטבלה 2.

טבלה 2: מפת דרכים טיפוסית (חלקית): 0-6 חודשים

מפת דרכים : 0-6 חודשים	
1	התמקד בתחומי התהליכים של ניהול תקרית, שינוי ותצורה ובממשקים שביניהם.
2	בדוק אפשרויות לשילוב מערכות לתמיכה בתחומי תהליכים אלו (בהתחשב גם בניהול בעיה ורמת השירות).

הכן תוכנית

המפה מספקת סקירה כללית של הפעילויות שיש לבצע כל תקופת זמן של שישה חודשים, אך יש לייצר גם תוכנית מפורטת על מנת להחליט על הסדר שבו הדברים יבוצעו ולהבטיח שניתן לנהלם כנדרש. התוכנית צריכה לקחת בחשבון את זמינות המשאבים וכל אילוץ אחר שניתן לזהותו, לדוגמה הזמן הנדרש למנות ולהכשיר אנשי צוות חדשים. אם מתברר שלא ניתן להשלים את כל הפעילויות במסגרת זמן מסויימת, מפת הדרכים חייבת להשתנות בהתאם. מסיבה זו, כפי הנראה זה נכון שלא לפרסם את מפת הדרכים עד שהתוכנית הושלמה ואושרה.

צעד 4: פעל ומדוד

כעת כשתוכנית פותחה, הפיתוי הוא להתחיל מיד ולפעול על פיה. בכל אופן, יש מטלה אחת נוספת שיש קודם ליטול: לזהות קבוצה התחלתית של מדדים (או יעדי מדידה מוגדרים), שנקראים KPI (Key Performance Indicators), אשר ניתן להשתמש בהם למדידת השפעת יישום פרויקט ITIL. KPIs יכולים לעזור לקבוע אם תהליך עובד כפי שצריך וסביר שיפיק את התוצאה הנדרשת. KPIs אחדים יכולים להימדד לפני השלמת התהליך. סוג זה של KPI מאפשר להתחיל בפעולה לתיקון מוקדם של נושא ולא רק לאחר שהתהליך נכשל. KPIs אחרים מודדים את תוצאות התהליך, לעיתים קרובות כשינוי באחוזים למעלה או למטה.

בחירה זהירה של KPIs מתאימים לכל תהליך ניהול שירות IT תספק מסגרת מדידה שניתן להשתמש בה לניטור ביצועי התהליך. בכל אופן, יש מספר היבטי ביצוע ועל מנת לשקף זאת, מומלץ לבחור KPIs שחלים על כל אחת מארבע הקטגוריות של Balanced Scorecard⁴ - ערך עסקי, תפעולי, לקוח⁵ ולמידה ארגונית. טבלה 3 מציגה קבוצה של KPIs לדוגמא לתהליך ניהול הקיבולת (Capacity Management).

טבלה 3: KPIs אופייניים לערך עסקי בניהול הקיבולת

KPIs לערך עסקי
ניצול ממוצע מוגדל (Increased average utilization) של מאבי התשתית
דיוק באחוזים של תחזיות על הקיבולת הנדרשת לענות על צורכי העסק העתידיים
KPIs תפעוליים
גידול במספר רכיבי התשתית שהניצולת שלהם מנוטרת

⁴ טכניקת ניהול חדשנית שהוצגה לראשונה על ידי קפלן ונורטון ב-1992
⁵ אנו מפרשים 'לקוח' ככל משתמש ישיר ועקיף של תהליך ניהול השירות הנדון

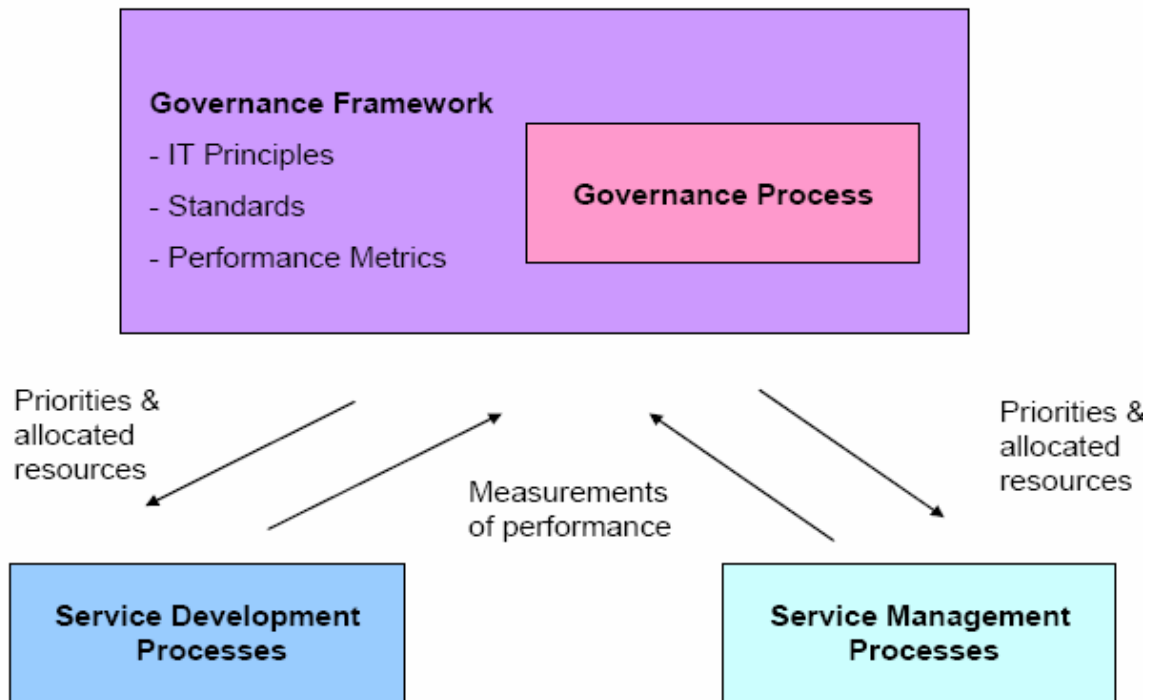
המספר המוגדל של שירותי IT שהביצועים שלהם מנוטרים במדויק
סקירה ו/או יישום של טכנולוגיה חדשה ביחד עם דרישות עסקיות ובנקודה המיטבית של מחזור חיי המוצר (כפי שהוגדר על ידי מדיניות IT)
KPIs ללקוח
מספר תקריות הנובעות מקיבולת לא מספיקה
אחוז השירותים החדשים שעבורם נלמדה ההשפעה העסקית (משמש להערכת יכולת התשתית לסייע ליעדי ביצוע השירות ולדרישות הקיבולת) לפני היישום
הזמן שלקח לשקף תוכניות שינויים בעסק בתוכנית הקיבולת (Capacity Plan)
KPIs ללמידה ארגונית
אחוז הרכיבים שגודלו ועוצבו בהתאם למודלי קיבולת סטנדרטיים
עלות ניטור ודיווח קיבולת
אחוז ההמלצות שהועלו בתוכנית הקיבולת שהוסכם עליהם ופעלו על פיהם

צעד 5: ביסוס שליטה (governance) בתהליך

הצעד הסופי ביישום פרויקט יישום ITIL הוא לבסס מסגרת ותהליך שליטה לתהליכי ניהול שירות IT (אלא עם זה כבר קיים). המטרה של שליטה זו היא להבטיח שהדרך בה שירותי IT מנוהלים תואמת לדרישות העסק ועושה שימוש אפקטיבי ויעיל במשאבים לביצוע. היקף השליטה ב-IT אינו רק ניהול שירות אלא גם פיתוח שירות (ז"א, איזה שירותים או יישומים יש לפתח וליישם) נוסף על כל פעילות IT אחרת.

בעוד שתהליכי ITIL מספקים מסגרת מובנית לבקרת ביצוע השירות, השליטה מספקת מסגרת להובלת פיתוח רציף ולא ימוץ ושיפור תהליכים אלו להשגת מטרות ארגוניות. בדיון זה, בכל אופן, אנו מתמקדים ביחס בין השליטה וניהול שירותי ה-IT. יחס זה מתואר בתרשים 4.

Figure 4: IT Process Governance



כיצד ITIL עוזר 'לענות על דרישות הארגון'! ללא תשובה ברורה ומשכנעת לשאלה זו, המטלה של הצדקת פרויקט יישום ITIL תהיה קשה – חוץ מאשר כאמצעי להגדלת היעילות. אנו מאמינים שיש שלוש מטרות שניהול שירות IT צריך לשאוף להן, כלומר:

- **למרב** ("למקסם") את הערך הנמסר על ידי שירותי IT תוך שימוש במדדים מוסכמים על העסק
- להבטיח שסיכונים הקשורים ל-IT מנוהלים באפקטיביות
- למרב את הקשר בין אסטרטגיית מסירת השירות והאסטרטגיה העסקית (כגון, לספק גישה בטוחה מרחוק לשירותים על מנת לאפשר למנהלים לגשת אליהם מרחבי העולם)

מסגרת השליטה צריכה לכן להגדיר את המדדים למטרות אלו ואת הדרך שניתן להשתמש בהם למדידת הביצוע מול כל אחד מהם.

ברוב הארגונים, ה-IT הוא בעיקר מאפשר (enabler) ליצירת ערך מאשר מחולל ערך ישיר. לפיכך, קשה לבטא את הערך של שירותי IT אך ורק במונחים כספיים. מדד כספי אחד ברור הוא עלות מסירת השירות, אף על פי שאם לא ניתן להמירו ליחידת עלות על ידי מדידת נפח השירות שנמסר, זה עשוי

שלא להיות אמת מידה טובה לערך. בכל אופן, יש מספר מדדים אחרים שניתן להשתמש בהם למדידת ערך עסקי, כולל זמינות ואמינות השירות, העקביות בה רמות השירות מושגות, הפחתת מספר התקריות שמשפיעות על השירות, קלות השימוש (מוערכת ולא נמדדת), יעילות התהליך, ויעילות השימוש במשאבים. בכל אופן, תהליכים עסקיים צריכים להתפתח ולהשתנות. ניהול שירותי IT יכול להוסיף ערך משמעותי על ידי הגבה לשינויים אלו ואפשרות ובנסיבות מסוימות ממש להוביל אותם. ניתן להשתמש במדדים למדידת סוג זה של ערך, כולל:

- הזמן הנדרש להיערכות לשירותים חדשים
- זמן לתכנון והיערכות למנגנון מסירת שרות חדש או משופר
- אחוז הפרויקטים המסתיימים בזמן
- אחוז הפרויקטים המסתיימים ללא חריגה מהתקציב
- סקר תחושות לגבי היענות וחדשנות IT ביחס לצורכי העסק

לא משנה איזה מדדים נבחרו, חשוב שתהיה הסכמה עליהם בין IT לעסק. באופן אידיאלי, על מנת לספק הערכה מלאה של הערך, ל-IT יהיה Balanced Scorecard משלו, עם מדדים שמכסים כל אחת מארבע הקטגוריות, כלומר ערך עסקי ותפעולי, התפתחות לקוחות וארגונית ולמידה. משתמשי העסק לא יתעניינו כל-כך בקטגוריית התפתחות ולמידה, אך הישגים בתחום זה משחקים תפקיד מפתח ביכולת של IT לתמוך בזריזות (agility) הארגון.

הנוהגים המיטביים של ITIL משחקים תפקיד חשוב בהבטחה שסיכונים התלויים ב-IT מנוהלים באפקטיביות. בכל אופן, אלא אם תקריות מתרחשות לעיתים תכופות, אין דרך למדוד ישירות את יעילות מניעת הסיכונים. קרוב לודאי הדרך הברורה ביותר לספק הבטחה ליעילות ניהול הסיכונים למטרות השליטה היא למדוד תאימות (compliance) עם פעילויות תהליך ITIL הקשורות לזה, לדוגמא הביצוע הסדיר של הערכת סיכון זמינות השירות ויצירת תוכנית זמינות, או עדכון רשימת סיכון המשכיות וביצוע התיקונים ההכרחיים בתוכניות המשכיות שירותי IT.

לעיתים יש צורך להעריך את התאימות בין אסטרטגיית מסירת השירות ואסטרטגיית העסק מאשר למדוד אותה. בכל אופן, חשוב שמסגרת השליטה גם היא תהיה תואמת, מכיוון שיכול להיות לה השפעה רצינית על יכולת העסק לפעול בדרך שהאסטרטגיה שלו דורשת. לדוגמא, אם אסטרטגיית העסק מכתובה ששירותים חדשים צריכים להיות מתוכננים ומיושמים תוך ששה שבועות, אך יכולת מסירת השירות לא יכולה לתת זאת בפחות מ-10 שבועות, אז יש בעיה רצינית.

מרגע שמסגרת השליטה הוקמה ומדידות מתבצעות בקביעות, תהליך השליטה יכול להשתמש במדידות אלו לניטור הביצועים של ניהול שירותי IT. אם הניטור מצביע על כך שיש בעיה – לדוגמא נהלי ניהול הסיכונים לא נענים או מדדי ערך העסק מראים מגמת ירידה – אז תהליך השליטה משמש

להחלטה מה צריך להיעשות ולהשיג ולהקצות את המשאבים הנדרשים לפתור זאת. לכן, תהליך השליטה מאפשר לניהול שירותי ה-IT להתכוון בשוטף על מנת להבטיח שהוא שומר על יעילותו בתמיכה ובאפשרות פעולת התהליכים העסקיים.

מסקנה

התועלות האפשריות של אימוץ הנוהגים המיטביים של ITIL לניהול שירותי IT נעשות מוכרות בהיקף נרחב. ארגונים שהחליטו להתקדם עם היישום רוצים לדעת את הדרך המהירה והיעילה לטפל בזה. הם גם רוצים לדעת כמה עזרה הם צריכים ממקצועני ITIL מנוסים וכיצד להשתמש בהם הכי טוב.

גישה מעשית שמספקת התחלה מהירה ליישום היא להשתמש בתבניות תהליכי ITIL שהוגדרו מראש. איש מקצוע מנוסה יכול לעבוד קרחה לאנשי מפתח על מנת לבצע במהירות ניתוח פערים, מפת דרכים, ותוכנית יישום מפורטת. נעשה שימוש ב-KPIs למדידת השפעת פרויקט היישום על שירותי ה-IT, והשימוש בארבע הקטגוריות תומך במדידה שלמה ובעלת משמעות. לבסוף, מיסוד מסגרת ותהליך שליטה לניהול שירותי ה-IT מבטיח שתהליכים אלו יתמכו באופן מלא בהשגת המטרות הארגוניות ויכולים ליצור חלק מתהליך שליטה IT רחב יותר המתוכנן למקסם את הערך העסקי של שירותי ה-IT.

אודות INS

INS (International Network Services Inc.) מספקת שירותי יעוץ, תוכנה ופתרונות עסקיים לתשתיות IT על מנת לעזור לחברות לבנות, להבטיח ולנהל את רשתות התקשורת הקריטיות לעסק. INS הינה מחברות הייעוץ וספקי הפתרונות העצמאיים לתקשורת הגדולות בעולם. הנהלת INS יושבת בסנטה קלרה, קליפורניה ויש לה משרדים בארה"ב, אירופה ואסיה.