

שאלון הערכה לניהול IT

ניהול IT – IT Governance הוא המערכת הפנימית של גוף IT בארגון. יחידת IT בונה ומתחזקת מערכות ניהול חיוניות לארגון האם (משרד ממשלתי, חברה פיננסית, חברה תעשייתית, הייטק וכו') אבל לעתים קרובות היא עצמה 'הולכת יחפה'. עיקר תפקידה של יחידת IT הוא לספק לארגון מערכות מידע ותשתית שיאפשרו את פעילותו הייעודית (העסקית) ולא לדאוג תחילה לעצמה, אך המחיר של הזנחת מערכות הניהול הפנימיות של IT עשוי להיות כבד ובעל השלכות על המערכות הייעודיות.

הנטייה היום היא לחלק את IT לשתי פונציות ראשיות:

- Keep-the-lights-on
- Move forward

או מה שגם מכונה: Run the business vs. Grow the business, או ההבחנה מקדמת דנא של 'פיתוח מול תחזוקה'. ארגונים שואפים 'לרוץ קדימה' ובצדק, ומרגישים שה"שוטף" הוא שלשלות כבדות שמונעות ממנו לרוץ קדימה. שאלון זה מסתכל על יחידת IT בגישה של 'רצפת ייצור' ומבקש לכלול תחת 'ניהול IT' את כל המשאבים המוקצים ל-IT, את כל המשימות והדרישות, את כל העובדים, תקציב IT הכולל וכו'. הדגש המושם לעיתים קרובות על 'ניהול פרויקטים' מחטיא את קבלת התמונה הכוללת, מתעלם מדרישות רבות המוזרמות למערכות המידע הקיימות ומקדמות את שירותי הארגון בקפיצות קטנות, ולא מזהה את 'מערכות המידע' הקיימות ואת תשתיות המחשוב.

ניהול IT כולל הוא ניהול רצפת הייצור והפיתוח של IT לטובת ארגון האם.

מטרת שאלון זה היא לתת כלי ניהולי אסטרטגי בידי מנהל IT (מנמ"ר) לקבל הערכה מהירה או מעמיקה של 'מצב' ניהול IT הרוחבי שלו, לצורך מגוון שימושים: Benchmark מול ארגונים אחרים או מול 'המקובל בשוק', שיפור מיידי מקומי של נקודות תורפה וחסרים, הערכה של מערכת ניהול IT הקיימת, שדרוג מערכת הניהול הקיימת, טיוב נהלים וגלופות עבודה, שיפור ניהול האיכות (עמידה ברגולציה), אפיון צרכים מהיר לצורך בחינת מערכות ממוחשבות לניהול IT ועוד.

הערה חשובה: מסמך זה אינו מבחין בין גופי IT שנתונים תחת רגולציה ואלה שאינם. מסמך זה מטפל בליבה של מערכת ניהול IT – באבני היסוד המרכיבים אותה – בהיבט הענייני והמהותי, שבסופו של דבר כל רגולציה דורשת במילים כאלה או אחרות. ברור עם זאת, שיחידות IT שכפופות לרגולציה ואלה שאינן, יעשו שימוש קצת שונה בתכני שאלון הערכה זה.

1. הערכה במבט מהיר

סקור במעוף הציפור את רשימת הנושאים שלהן, שהם אבני הבניין הראשיות של ניהול IT, רשום לכל היותר שורה וחצי תחת כל נושא: כיצד מנוהל נושא זה בארגון שלך ונסה לענות על השאלה שבתחתית הרשימה.

פורטפוליו פרויקטים – PPM -

פורטפוליו מערכות – SPM -

פורטפוליו תשתיות – IPM -

ניהול הלקוחות -

ניהול דרישות -

ניהול משימות -

דיווחי שעות (לפי משימות) -

ניהול העובדים -

ניהול פרויקטים -

ניהול מערכות המידע -

ניהול תשתיות -

ניהול תקלות -

Service desk -

מעקב תקציבי -

רכש, חוזים והסכמים -

מעקב ספקים ויועצים -

תכנית עבודה שנתית -

סיכום מהיר

- לאור מה שרשמת, ממה נראה לך להתחיל?
 - האם יש נושא או שניים שנראים לך הכי חיוניים ואין צורך במחקר נוסף על מנת להחליט במה להתחיל? מה היית רוצה לשפר "מחר בבוקר"?
- אם אין תשובה פשוטה וברורה, או אם רשימת הנושאים לעיל אינה ברורה, עבור לשאלון המפורט בסעיף הבא.

להלן דוגמא חלקית לשאלון מפורט להערכת ניהול IT הקיים מול ה- best practice בשוק. לקבלת השאלון המלא, יש לפנות למתודה מחשבים.

2.1.1 פורטפוליו פרויקטים - PPM

- האם יש קוד זיהוי ברור לכל פרויקט שמתבצע בארגון שלך? האם הוא בשימוש עקבי?
- האם קיים פורטפוליו פרויקטים מסודר, כולל סיווגים, כגון: קוד הפרויקט, לקוח מבקש, תוצר, מנהל, היקף, לויז', תקציב, טכנולוגיה, סטאטוס, תלות בפרויקטים אחרים וכו'.
- האם כל פרויקט נבחן בהתאם לרמת חיוניותו לארגון?
- האם מתנהל דיון תקופתי ברמת ההנהלה, בשיתוף הדרגים המבצעים, בסטאטוס פורטפוליו הפרויקטים?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול פורטפוליו פרויקטים ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.2 פורטפוליו מערכות - SPM

- האם יש קוד זיהוי, גרסה, וגבולות גזרה של מערכות המידע בארגון שלך?
- האם מנוהלת רשימה מסודרת (פורטפוליו) של מערכות המידע בסיווג לפי: קוד המערכת, גרסה אחרונה, רמת הפעילות (השירות), לקוח ראשי, תקציב שנתי, גורם מתחזק, ותק, טכנולוגיה, תלום בספק חיצוני, גיבוי, ניהול בזמן חירום,
- האם מוגדרת לכל מערכת מידע מידת החיוניות שלה לארגון, כולל הפעלתה בנוהל DRP?
- האם מתנהל דיון תקופתי ברמת ההנהלה, בשיתוף הדרגים המבצעים, בסטאטוס פורטפוליו מערכות המידע (לפחות פעם בשנה במסגרת תכנית העבודה השנתית)?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול פורטפוליו מערכות מידע ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.3 פורטפוליו תשתיות

- האם יש קוד זיהוי, גרסה, וגבולות גזרה של תשתיות המחשוב בארגון שלך?
- האם מנוהלת רשימה מסודרת של התשתיות בסיווג לפי: קוד זיהוי, רמת הפעילות, תקציב, גורם מתחזק, טכנולוגיה, לקוח ראשי, תלות בתשתיות אחרות, גיבוי, ניהול בזמן חירום,
- האם מוגדרת לכל תשתית מידת החיוניות שלה לארגון, כולל הפעלתה בנוהל DRP?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול פורטפוליו תשתיות ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.4 ניהול הלקוחות

- האם מנוהלת "רשימת לקוחות" (גורמים פנימיים בארגון האם) מסודרת וניתן לבחון במועדים קצובים, מה IT מבצע עבור כל לקוח?
- האם יש רפרנט בכל לקוח (BRM/ITBR) מולו IT עובד בנוהל ותהליך מסודרים?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול הלקוחות, ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.5 ניהול דרישות

- האם יש טופס ברור לרישום כל דרישה שהלקוחות מעלים כלפי IT?
- האם יש אבחנה ברורה בין סוגי הדרישות השונות: שו"שים קלים, עדכונים רבעוניים, עדכון מהדורות? דרישות שהופכות לפרויקטים?
- האם יש סיווגים ברורים לדרישות בהיבט של "השפעה" (impact), מורכבות, תלויות עם דרישות אחרות וכו'?
- מה מידת מעורבות ה-BRM בניהול הדרישות?
- מי בסוף ה"מנתב הראשי" של הדרישות שמוזרמות ל-IT ומחליט? האם זה גורם מרכזי (SPOC) או מבוזר בתוך IT?
- האם יש תהליך מוגדר וברור של "מסלול הטיולים" של הדרישה בין כל בעלי התפקידים המעורבים?
- מה שיטת תקצוב העלות של כל דרישה? תקציב IT או תקציב הלקוח?
- כיצד נשמר הקשר של כל דרישה עם פרויקטים ו/או עם מערכות המידע?
- כיצד מתורגמות הדרישות למשימות וכיצד נשמר הקשר ביניהם?
- כיצד מדווחים הלקוחות על סטאטוס הדרישות שהפנו ל-IT?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול דרישות ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.6 ניהול משימות

- האם יש טופס ברור לרישום כל דרישה שהלקוחות מעלים כלפי IT?
- האם יש תהליך מוגדר וברור של "מסלול" הדרישה בין כל בעלי התפקידים המעורבים?
- כיצד מתורגמות הדרישות למשימות וכיצד נשמר הקשר ביניהם?
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לניהול דרישות ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.7 דיווחי שעות (לפי משימות)

-
- האם ניסיתם להתקין תוכנה לדיווחי שעות ומה היו התוצאות?
- מה מידת החיוניות שאתה מדרג נושא זה בניהול הכולל של IT 1-10

2.1.8 ניהול פרויקטים

- האם התנעה של כל פרויקט מלווה במסמך ייזום (התנעה) מסודר?
- האם יש הגדרה ברורה של מחזור החיים - ALM (אחד או כמה) שימש לניהול הפרויקט?
- האם יש הגדרה ברורה, כולל גלופות מוכנות, לתיעוד הנדרש בפרויקט: תיעוד מינימלי (חובה), תיעוד רצוי (רשות)?
- איזה כלים לניהול פרויקטים מותקנים / הותקנו בעבר?
- מה טיב הניסיון עם כלים אלה? מה רמת שביעות הרצון מהם?
- האם ניתן לקבל מכל פרויקט "סטטוס" ברור במבנה מוגדר? האם ניתן לשלב סטטוס זה בפורטפוליו הפרויקטים?

2.1.9 ניהול מערכות המידע – תחזוקה ותפעול שוטפים

- כיצד מתוקצב התקציב השנתי לכל מערכת מידע (במסגרת תכנית העבודה השנתית)?
- מה מידת התלות של כל מערכת בידע אישי לא מתועד של האנשים המתחזקים אותה?
- האם הכנסת עדכונים במערכות המידע (התפעוליות) מתבצע תחת ניהול תצורה מסודר (ממוחשב)?
- אילו כלים לניהול תחזוקת מערכות מותקנים / הותקנו בעבר?
- אילו כלים לניהול התפעול והייצור השוטף מותקנים / הותקנו בעבר?
- מה טיב הניסיון עם כלים אלה? מה רמת שביעות הרצון מהם?

2.1.10 ניהול תשתיות

- איך מנוהלים זיהוי המשתמשים והרשאות?
- האם יש תכנית ברמה כלשהיא להעברת חלק מהתשתיות לענן?
- האם הכנסת עדכונים במערכות המידע (התפעוליות) מתבצע תחת ניהול תצורה מסודר (ממוחשב)?

2.1.11 ניהול תקלות

Service desk 2.1.12

2.1.13 מעקב תקציבי

2.1.14 רכש, חוזים והסכמים

2.1.15 מעקב ספקים ויועצים

2.1.16 תכנית עבודה שנתית

•

3. גרף הרדאר - DASHBOARDS