

Zkušenosti s auditem IT procesů v různých typech organizací

Ing. Štěpán Macura
Crux information technology, s.r.o.
Mlýnská 2353/12
702 00 Ostrava

Obsah dokumentu:

1	ABSTRAKT	2
2	NABÍDKA IT ODDĚLENÍ	2
2.1	BOOM IT SLUŽEB	2
2.2	SLUŽBY A JEJICH EFEKT	3
2.2.1	<i>Psychologický efekt služby</i>	3
2.2.2	<i>Finanční efekt služby</i>	3
2.3	SLUŽBY A JEJICH HODNOTA	3
3	KVALITA SLUŽBY	4
3.1	DOSTUPNOST SLUŽBY	4
3.1.1	<i>Dohodnutí čas běhu služby</i>	4
3.1.2	<i>Měření dostupnosti</i>	5
3.1.3	<i>Ovlivnění dostupnosti</i>	5
3.2	ABSENCE KVALITATIVNÍCH UKAZATELŮ	5
4	ZÁKAZNÍK	6
5	UŽIVATELSKÁ PODPORA	6
5.1	MODEL BEZ CENTRÁLNÍHO KONTAKTNÍHO MÍSTA	6
5.2	MODEL S CENTRÁLNÍM KONTAKTNÍM MÍSTEM.....	6
5.2.1	<i>Systém rotace</i>	6
5.2.2	<i>Systém distributor</i>	7
6	ZMĚNY	7
6.1	STANDARDNÍ ZMĚNA.....	7
6.2	NORMÁLNÍ ZMĚNA	7
7	MĚŘENÍ	8
8	ZÁVĚR	9

1 Abstrakt

Tento článek pojednává o určitém postřehu v oblasti dodávek IT služeb z různých organizací. Hned na počátku se zabývá určitou absencí toho, co vlastně samotný dodavatel nabízí svým zákazníkům a čím se je snaží oslovit. Dále, že kvalitní služba se očekává i v oblasti dodávek IT služeb, problémem však je vyjednání úrovně a následné měření a reporting, zda tomu tak skutečně je. Toto je ukázáno na příkladu dostupnosti služby. Mnohdy velice živým tématem je pak oblast uživatelské podpory, která je nejčastěji řešena, ale málokdy dotažena do konce. Palčivý problém lze spatřovat v závěrečné části, kterou je oblast změn a samotná absence měřících ukazatelů, která de facto podporuje názor okolí, že IT je pro ně neznámá a neřízená oblast.

2 Nabídka IT oddělení

Hned prvním, docela palčivým problémem je, že málokdo vůbec ví, co takové IT oddělení vykonává, co je jeho náplní a bere IT oddělení jako někoho, kdo podle nich dělá se vším, co je aspoň trochu podobné výpočetní technice nebo to pracuje s daty. Jde spíše o vnitřní pocit, než jasně definovanou záležitost.

Nelze se však těmto uživatelům ale mnohdy divit, protože se stává, že o celkové náplni IT oddělení a zodpovědnosti jednotlivých svých kolegů nemají představu ani samotní pracovníci IT oddělení. Čím větší kolektiv a vzrůstající počet dislokovaných pracovišť, tím úroveň tohoto povědomí klesá.

Jde o určité selhání samotného IT oddělení, že si nesestaví „svůj výrobní program“ a dále s ním nepracuje.

Absencí definovaných služeb trpí hlavně vnitřní IT oddělení, které již své zákazníky má a nové si převážně aktivně nehledá. K sestavování nabídky přistupuje převážně ten dodavatel IT služeb, který chce získávat nové zákazníky a musí je tudíž něčím oslovit.

2.1 Boom IT služeb

Absence přehledu vznikla možná i důsledkem historického vývoje a pozdějším rychlým nástupem počítačů čtvrté generace do běžného používání. Ještě v 80. letech minulého století bylo vlastnictví počítačů i v rámci výrobních podniků stále vzácnou událostí a vyznačovalo se nízkým počtem obsluhujícího personálu a uživatelů. Řešily se jen úzké, specifické oblasti podnikání a bylo známo, které to jsou.

Postupem času se ale vlivem snižující ceny výpočetní techniky, produkce velkého počtu aplikací, které ulehčovaly a zrychlovaly práci nebo dokonce vedly k úspoře pracovních sil, spojené s budováním datových sítí a propojením počítačů, nastal opravdový boom v oblasti informatiky, který měl za následek rozrůstání IT oddělení o další lidi, HW a SW, který mohl a stále může vykazovat absenci prvků řízení, protože nikdo mimo IT tomu nerozumí nebo se toho bojí a IT lidi naopak neměli a mnohdy stále nemají manažerský nadhled a dovednosti pro řízení. Přitom informační a komunikační technologie začaly silně ovlivňovat lidskou činnost, ať už v soukromém nebo pracovním životě.

2.2 Služby a jejich efekt

Nedefinované služby mají dvojí efekt:

- psychologický
- finanční

2.2.1 Psychologický efekt služby

Ne nadarmo si uživatelé říkají, že nevědí, k čemu je to IT oddělení vlastně dobré, když jim samotné IT oddělení nesděluje, co všechno pro ně může udělat a jaký užitek jim přináší ve formě služeb, které poskytuje. Pak se snadno šíří mýtus o „bezdné díře“, která pohlcuje finanční prostředky a vlastně to dohromady asi nic nedělá a možná nemá ani žádný efekt. Mohou si i říkat, kdybychom to zrušili, tak se možná ani nic nestane, což je právě dáno absencí informací o tom, k jakému účelu jsou jednotlivé služby určeny a co jejím konzumentovi přinášejí za užitek.

2.2.2 Finanční efekt služby

Tvorba a čerpání rozpočtu na základě souhrnných částek za celé oddělení bez vztahu k jednotlivým službám má za následek možnou neefektivitu, kterou lze vyjádřit následovně:

- Nabízejí se IT služby, jejichž hodnota je nižší, než jsou vynaložené náklady, čímž může docházet k „dotování“ neúspěšných služeb.
- Provozují se (předimenzované) služby, o kterých mnozí uživatelé nemají ani tušení, že existují, čímž dochází k nevyužití kapacit a možností IT služeb. Nevyužití IT zdroje představují taktéž náklady, které je potřeba zaplatit.
- Nabízení obdobných až skoro identických služeb více IT zdroji. Přitom by mohlo dojít k uspokojení poptávky jen jednou službou při menších zdrojích.
- Využívání IT zdrojů (převážně lidských) na činnosti, které nelze přidělit k žádné službě, což znamená, že daná činnost v rozpočtu nefiguruje, ale přesto se provádí.

Protože ale v současnosti není využíván model dodávek služeb (služby nejsou definovány), je tedy mnohdy nereálné, aby náklady byly vztaženy ke službám. Pak nelze přiřadit, že například se jedná o přímé náklady vztahující se k dané službě (licence; změny, které se týkají dané služby; provedená práce při řešení výpadků nebo problémů s pojených s danou službou; pronájem, či nákup zařízení, na kterém běží tato služba, tvorba dokumentace a provedená školení k dané službě; apod.), či nepřímé náklady, které se podle určitého klíče rozpustí mezi všechny služby (práce administrativních pracovníků; nájemné; elektřina; telefony; konzultace; které se nevážou ke konkrétní službě; apod.).

Při absenci tohoto pohledu k nákladům služby nejsme schopni porovnávat, zda se nám daná služba vyplatí, či nikoliv.

2.3 Služby a jejich hodnota

Dalším bodem, který má souvislost se službami a moc často se neřeší, je určité vyjádření hodnoty služby, která by se porovnávala s náklady služby. Nevychází se možný přínos dané služby, proč je vlastně pro zákazníka tak důležitá, aby ji odebíral.

Je vůbec pro něho tak hodnotná, aby zaplatil dané náklady, které jsou s ní spojené? To jsou otázky, které se často neřeší.

Přitom to je nejčastější otázka i v každodenním životě, když si jde člověk něco kupovat. Jsem ochoten za to zaplatit tolik? Buď tedy nevíme co s penězi a zaplatíme to nebo si to pořádně rozmyslíme, případně porovnáme i s nabídkou konkurence, zvážíme všechna pro a proti a nakonec od nákupu třeba i ustoupíme.

Je tedy nutné se zamyslet např. nad tím, co by se stalo, kdyby se daná ekonomická agenda nevedla v elektronické podobě. Na ekonomickém úseku by muselo být více lidí, protože by se zvládal jen menší objem práce. Tito lidé by museli být vysoce specializovaní a tím pádem draží, protože by museli mít znalosti, které jsou obsaženy např. v daném SW produktu, apod.. To že se daná agenda vede elektronicky, vlastně šetří čas a náklady.

Absence docházkového systému by např. představovalo náklady na distribuci a sběr formulářů výkazových listů, někdo by se musel zabývat jejich sběrem a zpracováním, ať už by se sledoval objem práce na jednotlivých zakázkách, vytíženost daného lidského zdroje, sestavovaly by se případné přehledy, další informace by se předávaly na mzdovou účtárnu o počtu odpracovaných dnů, dnů nemoci, dovolené, přesčasů, existovalo by možné riziko obcházení tohoto systému, evidence by nebyla přesná a byla by dostupná až se zpožděním apod..

Přínos služby samozřejmě nejlépe ohodnotí samotný zákazník a proto je nutné s ním i na tomto bodě spolupracovat. Je to i důležité pro vyjednávání kvality služby, protože čím hodnotnější a přínosnější služba, tím by měla mít lepší kvalitativní parametry.

3 Kvalita služby

Spousta zákazníků má představu, že když uvede nějaké číslo (např. dostupnost), tak se jak „mávnutím kouzelného proutku“ vše změní. Přitom spousta organizací není na tento krok připravena a není schopna o tom vyjednávat.

3.1 Dostupnost služby

Ukážeme si to krátce na příkladu dostupnosti služby. Dostupnost služby se vyjadřuje určitým procentem, které se vypočítá z času dohodnutého běhu služby, od kterého se odečte čas, po kterém nebyla služba dostupná a tento výsledek se podělí časem dohodnutého běhu služby.

$$\text{Dostupnost služby} = \frac{\text{Dohodnutý čas běhu služby} - \text{Čas nedostupnosti v dohodnuté době}}{\text{Dohodnutý čas běhu služby}} \times 100$$

Málokdo ale ví, jak k tomuto číslu dojít a co vše může dané číslo ovlivnit.

3.1.1 Dohodnutí čas běhu služby

Jde o čas, ve kterém dodavatel IT služeb garantuje zákazníkovi, že v danou dobu lze službu čerpat, protože by měla být v běhu, tedy aktivní.

Je určitým neštěstím a mýtem, že se systémy „garantují“, i když je nikdo nevyužívá nebo využívá jen sporadicky, či nahodile. Tzn. že se udává garantovaný běh 24 x 7, což je mnohdy finančně nepodložené a neefektivní.

Nikdo neříká, že by se mimo tento čas měly systémy vypnout, ale neměly by být pod zárukou, protože to může celou službu jen prodražovat (pohotovosti, přesčasy, příplatky, více personálu).

3.1.2 Měření dostupnosti

Dohodnutý čas běhu služby je jasný a jednoduše zjištělný, ale dopracovat se k časům výpadků je již větší oříšek. K tomu je nutná určitá evidence, která ale mnohde chybí.

V té je nutné rozpoznávat, zda se jedná jen o výpadek konfiguračního prvku a evidovat to jen jako nedostupnost daného prvku (např. u redundantních zařízení) nebo to ovlivnilo i službu a ta se stala nedostupnou a tuto dobu bychom pak měly započítávat do nedostupnosti služby pro výpočet celkové dostupnosti.

Dalším bodem je přesnost dat, tzn. od kdy máme považovat danou službu nedostupnou, od hlášení incidentu uživatelem nebo dokážeme tuto dobu zpětně vyčíst jako událost na daném konfiguračním prvku nebo nám tuto informaci dodá monitorovací systém? A jakým krokem se stává služba opět dostupnou? Toto je nutné si určit a vyjednat se zákazníkem, aby nenabyl pocitu, že je to pokaždé jinak a dějí se „kouzla“ s čísly, jen aby se naplnilo číslo dostupnosti.

3.1.3 Ovlivnění dostupnosti

Dostupnost je ovlivnitelná již při samotném návrhu architektury a infrastruktury řešení a to tím, jak je systém navržen, aby dokázal absorbovat různé typy incidentů, ať už se jedná o optické trasy, servery, disková pole, apod. Samozřejmě, čím robustnější systém, tím je to nákladnější.

Dostupnost je ovlivněná takovými faktory jako je spolehlivost daného prvku, tzn. po jakou dobu dokáže daný konfigurační prvek běžet, než u něho nastane výpadek. V případě že výpadek nastane, jak dlouho trvá jeho „nahození“ do provozního stavu? Jde o záležitost, která je řešitelná vnitřními zdroji nebo to musí udělat dodavatel? Zde nastává otázka servisních smluv a kvality dodavatele. Každý výpadek znamená náklady na řešení (ať už tím, že je musí řešit pracovník IT oddělení, či musí být povolán dodavatel). Naopak pro zákazníka IT služeb to může znamenat ztrátu prestiže, prostoje, hrozící penalizace, apod.

S dostupností úzce souvisí i uživatelská podpora, která řeší jednotlivé incidenty hlášené od uživatelů nebo zaznamenané jinou cestou. Čím je tato podpora efektivnější, tím jsou zpravidla kratší časy nedostupnosti služby.

Specifickou oblastí, která je ale už speciálně vyčleněna, přesto souvisí s dostupností, je řešení havarijních stavů. Zde se zkoumají významná rizika, která mohou služby ohrozit, odhaduje se pravděpodobnost jejich výskytu, přijímají se opatření na jejich eliminaci a jsou vytvářeny scénáře obnovy, kdyby se dané riziko (např. výbuch; povodeň; požár; výpadek elektřiny, klimatizace; rozsáhlý výpadek počítačové sítě; výpadek diskového pole) projevilo.

3.2 Absence kvalitativních ukazatelů

Protože kvalitativní ukazatelé (dostupnost, kapacita, bezpečnost a kontinuita) nejsou většinou nijak vykomunikovány a stanoveny, dodavatel IT služeb špatně zaměřuje svou pozornost a rozměňuje své zdroje, aby uspokojil, co si myslí, že má uspokojit, ale toto se nakonec nemusí shodovat s tím, co očekával zákazník. To se pak může

projevovat celkovým neefektivním nakládání se zdroji a nespokojeností ze strany uživatelů.

Tento stav je dán převážně tím, že je slabá komunikace mezi oběmi stranami vztahu a IT nedokáže nabídnout smysluplná data, podle kterých by se zákazník rozhodl, jak moc kvalitativní úroveň služby vlastně potřebuje a požaduje.

4 Zákazník

Lze se setkat s určitým nepochopením, proč by se vlastně obě strany (IT a zákazník) měly respektovat, komunikovat a pomáhat si. Jednoduše proto, protože se obě strany potřebují.

Dodavatel IT služeb potřebuje někoho, kdo by mu zaplatil za jeho vynaložené zdroje a tím kdo dlouhodobě platí je většinou spokojený zákazník.

Zákazníkovi dobře navržené a užitečné IT služby dokáží uspořit náklady a podpořit jeho činnosti. V tomto případě dokáže ocenit svého poskytovatele IT služeb.

5 Uživatelská podpora

Uživatelská podpora je v mnohých organizacích docela obstojně zvládnuta, ale přesto se tam naleznou určité prvky neefektivnosti a nepochopení.

5.1 Model bez centrálního kontaktního místa

Je to s podivem, ale i přes celkovou osvětu se stále najdou místa, kde výhoda jediného kontaktního místa, ještě nebyla objevena. Každý specialista je „naháněn“ svým uživatelem a jeho celkový výkon není v období uživatelského náporu skoro žádný. Tedy kromě toho, že neustále něco „řeší“.

V případě nedostupnosti daného pracovníka se bombarduje IT oddělení, zda je schopen ho někdo zastoupit. Nebo se hraje na strunu, vy jste tak šikovný nebo ze staré známosti by to snad šlo. Neexistují zpravidla žádná pravidla a evidence.

5.2 Model s centrálním kontaktním místem

Mnoho lidí si myslí, že vlastně toto je jádro ITILu. Když zavedou HelpDeskové/ServiceDeskové pracoviště, tak mají vlastně vyhráno. Toto je opravdu jen jeden ze stavebních článků pro efektivní řízení IT oddělení, ale ne dostačujícím.

A i tak to nefunguje mnohdy optimálně, protože existují problémy s obsazením a předáváním znalostí.

5.2.1 Systém rotace

Systém rotace znamená, že de facto neexistuje uživatelská podpora 1. úrovně v tom smyslu, že by mělo jít o méně kvalifikovanou a tedy levnější pracovní sílu, která by „odlehčovala“ specialistům ve druhé a případně vyšší úrovni uživatelské podpory, ale tato 1. úroveň je tvořena samotnými specialisty, kteří jsou v určitý den vyčleněni, aby „drželi službu“ na uživatelské podpoře.

Nevýhodou je nestabilita uživatelské podpory, která je dána vždy osobou daného specialisty, který drží službu. Dále plýtvání drahými zdroji a nevyužití času specialisty na jeho primární náplň.

5.2.2 Systém distributor

Zde setkáváme se dvěma možnostmi.

Tou první je, že existuje HelpDesk, který ale slouží jen k evidenci a distribuci tiketů na samotné řešitelské skupiny. Eliminuje se zde telefonické shánění specialisty, ale uživatelskou podporu i v té nezákladnější podobě provádějí stále specialisté. Jen si každý řeší svou zájmovou oblast.

Druhou je, že sice existují osoby na první úrovni uživatelské podpory, ale ty nemají povětšinou požadované schopnosti a znalosti a de facto jen zapisují tikety a ty pak distribuují na jednotlivé řešitelské skupiny. Mnohdy se specialisté na tuto první úroveň dívají s určitým despektem.

Ani jedna z obou možností není optimální a nemusí ani vést k zefektivnění současného stavu. Je zavedena pouhá evidence bez odlehčení specialistů od mnohdy rutinních záležitostí.

6 Změny

Jedná se o jedno z bolavých až mnohdy nebolavějších témat v mnohých organizacích, protože není stanoven mechanismus, jak se chovat k jednotlivým kategoriím změn.

6.1 Standardní změna

Jde o takové změny, které se velmi často opakují, nejsou s nimi spojena velká rizika a náklady.

Standardní změnou může být např. zřízení, či odebrání přístupu do aplikace, instalace aplikace, změna práv, zapojení zařízení do sítě, přemístění zařízení, nákup nového zařízení, nákup komponenty k PC, žádost o nový toner, žádost o konverzi dat, žádost o zálohování, žádost o obnovu dat, žádost o vytvoření sdíleného prostoru, aplikační změny s malým dopadem, atp.

Dobře proškolený a znalý personál na ServiceDesku by mnohé tyto standardní změny mohl provádět sám, při plánování určitých termínů. Problémem je však obsazenost daného pracoviště popsána v předchozí kapitole a neochota specialistů poskytovat znalosti, či práva k vykonání dané činnosti.

Dále nejsou jednotlivé typy těchto standardních změn definovány a zdokumentovány. Nelze je tedy ani měřit a případně pomocí nich zachovávat aktuálnost evidence např. počtu uživatelů u služby, SW prostředků na dané konfigurační položce apod. Přitom mnohdy může jít o velký objem práce IT oddělení, který není ale nikde vidět.

6.2 Normální změna

Jde o změny, které už nejsou tak rutinní a nesou s sebou určitá rizika, které je dobré si uvědomit a dochází také k větší nebo velké konzumaci zdrojů.

V mnohých organizacích neexistuje formalizovaný a řízený komunikační kanál, kterým by se změny obsluhovaly.

Změnu se někdy snaží prosazovat i běžný uživatel, aniž by toto projednal například se svým metodikem a tlačí IT oddělení, co k nejrychlejší realizaci. Pokud IT oddělení tomuto požadavku vyhoví (podlehne tlaku) a nemá k tomu žádné podklady, posouzení dopadu změny a schválení příslušnými, oprávněnými osobami, vystavuje se riziku, že v případě neúspěchu sklídí vlnu kritiky a nevole ze strany uživatelů,

protože nakonec mohlo jít o kontraproduktivní změnu, kterou si ani pořádně daný uživatel nepromyslel a ta negativně dopadla na více uživatelů.

Nebo naopak se realizují změny, které jsou „extra důležité“, což ve skutečnosti nemusí být pravda a nezbyvají pak zdroje na realizaci těch účelnějších. Toto je převážně způsobeno tím, že neexistuje ucelený přehled o změnách a těmto změnám není oficiálně přiřazena priorita podle jejího přínosu. Přínos změny sice nosí v hlavě jejich nositelé, ale ke vzájemné konfrontaci změn nedochází.

Dalším nešvarem je, že IT oddělení je postaveno před „hotovou věc“. Tzn. zákazník provádí určitou změnu, neposoudí, zda to má spojitost i s dodávkou určitých ICT technologií a v určité fázi projektu (většinou při samotném nasazení) se zjistí, že je potřeba součinnosti ze strany IT oddělení. To samozřejmě o ničem neví, je na něho vyvíjen časový tlak, z čehož mohou pramenit určité chyby a co se ještě stává, že se zapojením IT oddělení se vlastně nepočítalo a není proto na něho v rozpočtu projektu ani pamatováno a dělá vše „zadarmo“. Případný nezdar je svalován na IT oddělení a jeho neschopnost, přitom chyba se stala již na začátku projednávání celého projektu a IT oddělení se stalo až koncem celého řetězce. K tomu mohou být ohroženy řádné změny, na jejichž úkor je prováděna neplánovaná změna.

Málokdy dojde i na argumentace, co by se vlastně stalo, kdyby daná změna nebyla provedena. Představuje to určité ohrožení, vyšší náklady v budoucnu?

Problémem je také to, kdo by měl být nositelem změny. Lze se setkat s tím, že to má být IT manager, protože se to týká IT, ale to je jen částečná pravda. Ano existují změny, který neovlivní nikterak zaběhlé pracovní postupy a procesy u zákazníka a jedná se jen o změnu infrastruktury, kterou nemusí uživatel ani poznat, ale může být spousta jiných změn, které jsou zaváděny právě proto, protože si to přeje zákazník. IT manager by do nich za normálních okolností nešel, protože čím méně změn je, tím je stabilnější prostředí. Snahou však je i vyhovět požadavkům business, samozřejmě v určité rozumné míře. Schvalovateli změny by tudíž měly být i manažeři oddělení, kterých se změna týká a neměli by všechnu starost o změnu nechat jen na IT manažerovi nebo se může stát, že projekt nezíská finanční podporu anebo nebude přijat uživateli, protože to budou brát jen za „zlovůli“ dodavatele IT služeb, kterou si opět na ně vymyslel.

7 Měření

Pro tento bod je velice užitečná jedna pravda, která hovoří o tom, že pokud chceme něco řídit, tak to musíme kontrolovat a kontrolovat to můžeme, pokud víme podle čeho budeme kontrolovat, tzn. že musíme mít stanovené určité metriky, které by měly napomáhat v rozhodování a řízení např. IT oddělení. Proto výrobní a jiné části organizace povětšinou mají svoje sady metrik, podle kterých lze říci, jak na tom dané oddělení je.

IT oddělení ale trestuhodně své metriky zanedbává, ať už pro vlastní potřeby řízení nebo v propagaci vůči svým zákazníkům a lze ho tudíž mnohdy posuzovat podle jediného kritéria, který je znám a tím je rozpočet.

Ne nadarmo se pak o IT hovoří, tak jak už bylo řečeno na počátku, jako o černé skřínce, která pohlcuje peníze a vlastně se ani pořádně neví, proč tomu tak je. Jednoduše proto, protože se to neměří a tyto informace se pak nepředávají dál.

8 Závěr

Na závěr lze říci, že jde jen o letmý průlet tím, s čím se lze setkat v různých organizacích dodavatele IT služeb. Byly obecně naznačeny určité problémy, které si pracovníci IT většinou uvědomují, ale mohou být postiženi již určitou „provozní slepotou“, která je svazuje, aby našli prospěšné řešení dané situace.