



Procesní řízení IT služeb

Tomáš Holek

To, co bylo před pár lety naprostou novinkou, dnes hýbe IT světem. Co je to procesní řízení v IT, ITIL, ISO 20000, COBIT? To jsou otázky, na které již umí odpovědět téměř všichni IT manažeři. Většina velkých společností je v oblasti procesního řízení o několik kroků před ostatními. Procesy v IT službách mají popsány, jejich řízení zavedeno, a pokud ne, tak na zavedení pracují nebo o něm uvažují v reálném časovém horizontu.

Z hlediska priorit následuje obvykle implementace procesního řízení IT služeb po zavedení procesního řízení na podnikové úrovni. Jednou z možností je aplikace procesního modelu ISO 9000, který lze použít pro řízení kvality ve službách, tudíž i pro zajištění kvalitního poskytování IT služeb. Nicméně pro docílení efektivity a optimalizaci tak specifického souboru procesů, jakými nesporně IT procesy jsou, je lepší jít cestou implementace normy, která tuto oblast řeší zcela samostatně, a tou je ISO 20000.

Středně velké společnosti často ještě nepocítily potřebu zavést procesní řízení IT služeb. Jejich IT oddělení většinou své úkoly „nějak“ zvládalo. V současné době však význam IT služeb roste. IT oddělení musí nejen reagovat na neustále se měnící požadavky, ale stává se v určitém smyslu i nositelem inovačních trendů, a tudíž samo změnu navrhuje a prosazuje v souladu s ostatními podnikovými procesy a v zájmu jejich zlepšení. V některých společnostech se IT oddělení podílí na službách pro externí klienty a stává se tak přímo nositelem zisku. Firemní procesy v podnicích jsou čím dál více závislé na službách informačních a komunikačních technologií (ICT) a tím roste pracovní zátěž IT oddělení a také nároky na jeho řízení. Středně velké společnosti se stávají součástí větších nadnárodních skupin a z důvodu optimalizace nákladů je poskytování IT služeb přesouváno do jednoho centra, většinou tam, kde jsou náklady nižší, tedy ze zahraničí do českých poboček. Zavedení poskytování nových ICT služeb, zavedení procesního řízení ICT služeb podle některého z mezinárodních standardů, certifikace dle normy ISO 20000 a často také absolvování SOX auditu, to jsou nové úkoly, před které je stavěno IT oddělení. V oblasti procesního řízení ICT služeb existuje řada mezinárodně uznávaných přístupů, jako ITIL, COBIT, Harris Kern's Enterprise Computing Institute, Help Desk Institute

nebo některý z technologicky orientovaných přístupů Microsoft Operation Framework (MOF), HP IT Service Management Reference Model, SunTone Service Delivery Specification.

Jaký bývá stav řízení IT služeb před zavedením některého ze standardů řízení IT služeb? Řízení informatiky spočívá, kromě technické podpory a řešení výpadků, v řízení jednotlivých komponent IT infrastruktury přidělených do správy odpovědným IT specialistům. Za řízení samotných IT služeb nebývá odpovědný nikdo. Také chybí základní uvědomění si faktu, že IT oddělení je poskytovatelem služeb pro ostatní útvary, které se tedy stávají jeho zákazníky, se všemi aspekty tohoto vzájemného vztahu. Tato situace vede k následujícím problémům:

- IT oddělení se nepovažuje za servisní útvar, ale za nezávislé oddělení, a proto nemá potřebu komunikovat s ostatními podnikovými odděleními.
- Nikdo v podniku nemá přehled, jaké náklady jsou spojeny s poskytováním jakých služeb a pro které skupiny zákazníků.
- Ostatní podnikové útvary nerozumí tomu, co vlastně IT dělá.
- IT oddělení se z hlediska ostatních částí organizace chová jaksi divně, občas se stává, že nerozumí potřebám uživatelů a ti zase zákonitostem fungování IT infrastruktury, a v důsledku toho se může stát, že IT nedodává to, co je zapotřebí.

- Řešení výpadku IT infrastruktury se neprovádí systematicky a strukturálně, proaktivní rozměr (předcházení výpadků) často zcela chybí.
- Správné fungování IT/IS je často závislé na individuálních znalostech jednotlivých specialistů.

Co je to vlastně ITIL a jaké je jeho místo v podniku

Podniková strategie představuje smysl existence každého podniku. Podniková strategie definuje, co je předmětem jeho podnikání, jakými činnostmi se podnik zabývá, jak je organizován a řízen, jaké jsou jeho cíle v oblasti marketingu, obchodu, výroby, provozu, financí, logistiky atd.

Podnikové procesy v podniku existují proto, aby s jejich pomocí mohl podnik dosáhnout svých cílů determinovaných podnikovou strategií. Podoba podnikových procesů proto vychází z podnikové strategie. ICT služby (služby informačních a komunikačních technologií) jsou podpůrné služby pro podnikové procesy. ICT služby fungují na bázi ICT infrastruktury. ICT technologie je vždy nějakým způsobem řízena. Patří sem řízení jednotlivých elementů infrastruktury (element management system) a řízení celé sítě (network management system), instalace a konfigurace koncových zařízení a pracovních stanic.

Řízení technické a technologické infrastruktury informačních a komunikačních technologií je nutnou podmínkou správného fungování ICT služeb. Není však podmínkou dostačující, je totiž nutné řídit i samotné ICT služby, kvůli kterým tato infrastruktura existuje. Řízení ICT služeb je nazýváno IT service management (ITSM). ITSM je spíše záležitostí organizačně-řídící než technickou, vyžaduje proto i soustředění na jiné dovednosti, než ryze technické.

V současnosti má celá řada podniků střední velikosti zpravidla zaveden helpdesk systém a technickou podporu IT služeb. Problémem, který podnikové IT trápí, je efektivní řízení změn v IT infrastruktuře (change management). Pokud je v podniku vyvíjen vlastní software, metodiky vývoje softwaru by měly být spojeny s řízením změn. Pro podporu efektivního zpracování incidentů a požadavků (incident management) je potřeba implementovat centrální konfigurační databázi (CMDB). Konfigurační databázi využívají prakticky všechny ITIL procesy. Vytvoření a údržbu CMDB má na starost proces configuration management. Efektivní fungování service desku vyžaduje existenci báze znalostí, obsahující známé chyby v IT infrastruktuře a jejich řešení a také známá řešení incidentů pomocí dočasných řešení tzv. workaround. Stávající helpdesk se ukazuje jako nevyhovující, chybí propojení s ostatními ITIL procesy, a tak bývá nahrazen moderním servicedesk systémem odpovídajícím požadavkům rámce ITIL.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) je procesně orientovaný rámec pro řízení služeb informačních a komunikačních technologií.

Výhodou tohoto rozsáhlého procesně orientovaného rámce je, že je postaven na nejlepších zkušenostech odborníků z různých firem z celého světa, a proto je také dobře srozumitelný lidem z praxe, je nezávislý na platformě a používá jednoznačnou terminologii. Jako takový může být dobrou oporou pro manažery ICT služeb, kteří chtějí optimalizovat řízení svého úseku.

Současná verze rámce ITIL obsahuje osm svazků zabývajících se různými aspekty řízení IT infrastruktury. Nejvhodnější a nejnámější publikace jsou dvě knihy, které jsou jádrem ITIL – Service Support a Service Delivery (dohromady označováno jako ITSM, tedy IT service management). Pracovníci IT oddělení v těchto knihách najdou doporučené způsoby a procesy, jak

nejlépe řídit a spravovat provoz IT a jak zajistit kvalitní poskytování IT služeb. Nicméně pro seznámení s touto problematikou je prospěšné zvážit absolvování některého kurzu nebo vyhledat pomoc konzultačních společností, které se na tuto problematiku specializují a mají připravené ucelené programy služeb pro podporu implementace ITIL ve společnosti. Pro podporu řízení IT služeb podle rámce ITIL dnes již existuje celá řada softwarových nástrojů.

Implementace ITIL ve středně velkém podniku

ITIL je implementován po celém světě ve velkých společnostech a také v různých organizacích státní správy. ITIL je také v poslední době čím dál častěji a s úspěchem nasazován i v menších či středně velkých společnostech.

ITIL není metodika, ale pouze rámec, proto je nutné tento rámec nejprve implementovat. Informace týkající se implementace ITIL jsou obsaženy v publikaci Planning to Implement Service Management, která doporučuje postup ve čtyřech etapách:

1. Získání povědomí o ITIL, vysvětlení výhod implementace.
2. Ohodnocení současné situace a vytvoření strategie, tzn. rozhodnutí o tom, které oblasti a jaké aspekty řízení informatiky nejsou v souladu s ITIL a v jakém pořadí mají být řešeny.
3. Naplánování a následná realizace projektu.
4. Ověření, zda bylo dosaženo zamýšlených cílů.

Implementace disciplín ITSM je celopodnikovým projektem strategického významu. Z toho vyplývá, že rozhodnutí o implementaci musí být učiněno na úrovni nejvyššího podnikového vedení, nebo musí být tímto vedením podporováno. ITIL není nutné implementovat jako celek, je možné implementaci rozdělit do dílčích kroků. Praxe však ukazuje, že nejpřínosnější je implementace všech dílčích procesů ITIL najednou.

Implementace ITSM podle ITIL musí zahrnovat všechny tři vrcholy trojúhelníku lidé–procesy–nástroje. Dodávku kvalitních IT služeb lze zajistit jen pomocí dobře navržených a vyladěných procesů, které jsou podporovány navzájem integrovanými nástroji a obsluhovány proškolenými lidmi.

Častým problémem při implementaci ITIL ve středně velké společnosti je ovšem nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

Přínosy implementace ITIL

Jaký je přínos implementace ITIL ve středně velké společnosti? Jde o:

- měření kvality služeb, výkonnosti a spolehlivosti dodavatelů/vlastních pracovníků, měření dostupnosti IT
- popsané procesy a standardy provozu IT za účelem vyloučení případů náhodného či ad hoc hledání řešení
- usnadnění certifikace dle ISO 9000, ISO 20000
- vyhovění požadavkům různých auditů (SOX)
- monitoring a reporting klíčových provozních aktivit
- monitoring a reporting požadavků uživatelů (finanční pohled)
- zvýšení spolehlivosti ICT systémů
- usnadnění komunikace mezi pracovníky ICT a uživateli

v oblasti ITIL. Pokud si podnik zaměstnanec nechá proškolit, získá lidi s přehledem a znalostmi v dané oblasti, ale praktické zkušenosti s implementací chybí. Zde je opět příležitost pro využití konzultační firmy nabízející služby v oblasti procesního řízení IT:

- školení pro jednotlivce, kteří potřebují získat znalosti z oblasti ITSM/ITIL,
- konzultace v oblasti implementace procesů ITSM,
- implementace softwarových nástrojů pro podporu řízení ICT služeb dle ITIL.

Je důležité si uvědomit, že systémy ICT jsou klíčovými, strategickými a organizačními aktivy, a proto společnosti musí investovat odpovídající úrovně zdrojů do podpory a správy služeb a systémů, které IT poskytuje. Implementace procesního rámce ITIL je vhodným řešením pro efektivní správu a řízení ICT služeb.

Autor působí ve společnosti Crux information technology.