



Procesy a nástroje ve vztahu business uživatelé versus útvar IT

Jaroslav Procházka
Crux information technology, s.r.o.



Obsah

- Provázanost IT s businesssem
- Chyby v nasazování technologií + opatření
- Service Desk
- Problémy při neexistenci Service Desku
- Service Desk a procesy
- Správa a řízení incidentů, problémů
- Dovednosti pracovníků
- Podpůrné technologie



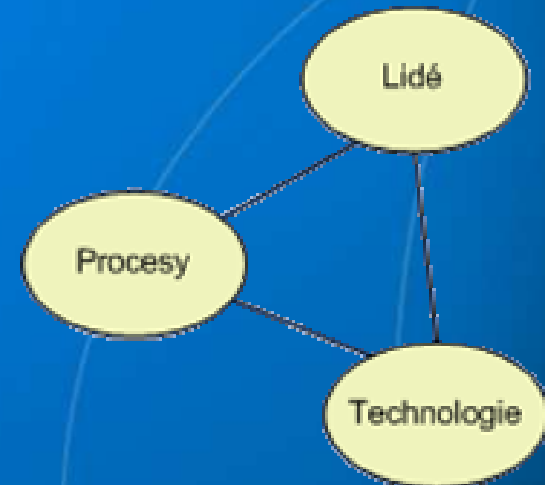
IT a business

- IT manažer zodpovídá za adekvátní IT infrastrukturu a IT služby.
- Infrastruktura a služby podporují (musí podporovat) podnikatelské aktivity organizace.
- Dnes již ICT není konkurenční výhodou, ale nezbytností pro ty, kdo chtějí v nabitě konkurenci na trhu obstát.
- ICT a business hluboce provázány, každý výpadek / neuskutečněná změna (která by byla přínosem - konkurenční výhodou) má dopad na samotný dennodenní provoz (stojí výroba, skladování, nelze vyřizovat objednávky, ...) či jeho efektivitu a tudíž na finance.



Časté chyby

- Nasazení určité technologie a teprve podle ní probíhá nastavení podnikových procesů organizace (vlastního businessu!!!).
- Nutno si uvědomit, že IT je pouze podpora (podpůrný proces) vlastního podnikání organizace a nemůže tedy určovat nebo dokonce definovat business procesy.





Správný postup

Správný postup je následující:

1. Navržení a nastavení procesů,
2. Určení rolí a jejich odpovědností
3. Teprve poté podle těchto procesů a odpovědností vybrat a implementovat vhodné technologie, které tyto procesy podpoří (procesní orientace).



Opatření při řízení IT

Z výše zmíněných důvodů je nutné přijmout některá opatření:

- Řídit IT procesně, pomocí (standardních) procesů, nástrojů a technik,
- Definovat procedury, odpovědnosti, služby,
- Orientace na zákazníka (IT poskytuje služby a očekává změny, nebrání se jim),
- Komunikace se zákazníkem (funkce Service Desku).



Pojmy

Pro vysvětlení další problematiky zmíníme dva důležité pojmy:

- **Proaktivní přístup** – reprezentuje odklon od běžného reaktivního způsobu, kdy jen reagujeme na incidenty/problémy/požadavky uživatelů (od toho reaktivní). Proaktivní správa znamená aktivní vyhledávání a řešení možných změn, problémů, které by se v IT infrastruktuře mohly vyskytnout.
- **IT služba** – často diskutovaný a známý pojem, IT služba je skupina souvisejících funkcí poskytovaných IT systémy pro podporu části nebo celého podnikového procesu. Může být sestavena ze spousty SW, HW a komunikačních linek, z pohledu uživatele jde o ucelenou, souvislou entitu. IT musí mít povědomí o těchto částech z důvodu implementace změn, monitorování a reportování.

Pojmy zahrnuté také v ITIL či v ISO 20.000

Pro efektivní podporu podnikání organizace je tedy vhodné vyžadovat po ICT oddělení přechod od správy a poskytování technologií ke službám.



IT služby a SLA

- Než začneme používat služby (SLA a katalog služeb v platnosti) je důležité navrhnout správné parametry služby (ty které jsme schopni garantovat), projednat je se zákazníkem a poté je teprve definovat ve formě SLA.
- Důležitým bodem celé této procedury je správné nastavení očekávání, měření očekávaných služeb (jejich dostupnosti) a jejich vyhodnocování.



Service Desk

- Slouží jako jediný bod pro komunikaci mezi IT oddělením a uživateli/zákazníky (tzv. **SPOC** – Single Point of Contact)
- SD je zdrojem informací, dojednává s uživateli plánované změny, jsou zde (měly by být) uloženy všechny SLA.
- Dojem uživatelů/zákazníků ze SD – výsledný dojem z celého IT.
- SD je vlastně výkladní skříní celého IT oddělení – je nejvíce vidět a uživatelé s ním jediným komunikují.



Help Desk, Call centrum, ...

Z oblasti vztahu mezi zákazníky a IT jsou známější pojmy jako Help Desk či Call Centrum, jaký je mezi nimi rozdíl?

- **Call Centrum** – zaměřeno na kvalifikovanou obsluhu velkého počtu telefonátů, hlavně u telefonních operátorů, bank, pojišťovacích institucí. Obsluhuje typicky uživatele více než jednoho zákazníka. Řeše požadavků reaktivním způsobem: uživatel vznesl požadavek, operátor vyřeší/odpoví/eskaluje.
- **Help Desk** – více technicky odborný než Call Centrum, zaměřen na evidenci a řešení incidentů v co nejkratším čase, využívá detaily o konfiguraci, znalostní databázi se známými chybami, vhodnými řešeními apod.



Neexistence SD

Neexistence SPOC (jediný telefon, e-mail) a procesu správy incidentů implikuje následující problémy:

- **Uživatelé chodí přímo za lidmi z IT** – znají například vývojáře Frantu, sdělí mu svůj problém s tiskárnou a požadují nápravu. Franta na to ale nemá čas a navíc ho infrastruktura nezajímá – incident zapomene, v nejlepším případě po týdnu předá odpovědnému kolegovi.
- **Zpožděné řešení či dokonce ztráta incidentů** – z důvodu neexistence jejich centrální evidence.
- **Neadekvátní využití IT kapacit/zdrojů** – specialisté/vývojáři, jejichž čas je dražší jsou obtěžováni incidenty -> zvýšené náklady na řešení incidentů.
- **Uživatelé nejsou informováni** o stavu a průběhu řešení incidentu.
- **Ztraceny informace**, konfigurace, data jaká byla při výskytu incidentu (nikdo nezaznamenával) – těžké ho zopakovat/navodit.
- **Neautorizované změny** mohou být provedeny do ICT infrastruktury (žádná definovaná/vyžadovaná forma vyvolání RfC) -> díky tomuto možnost vzniku incidentů.



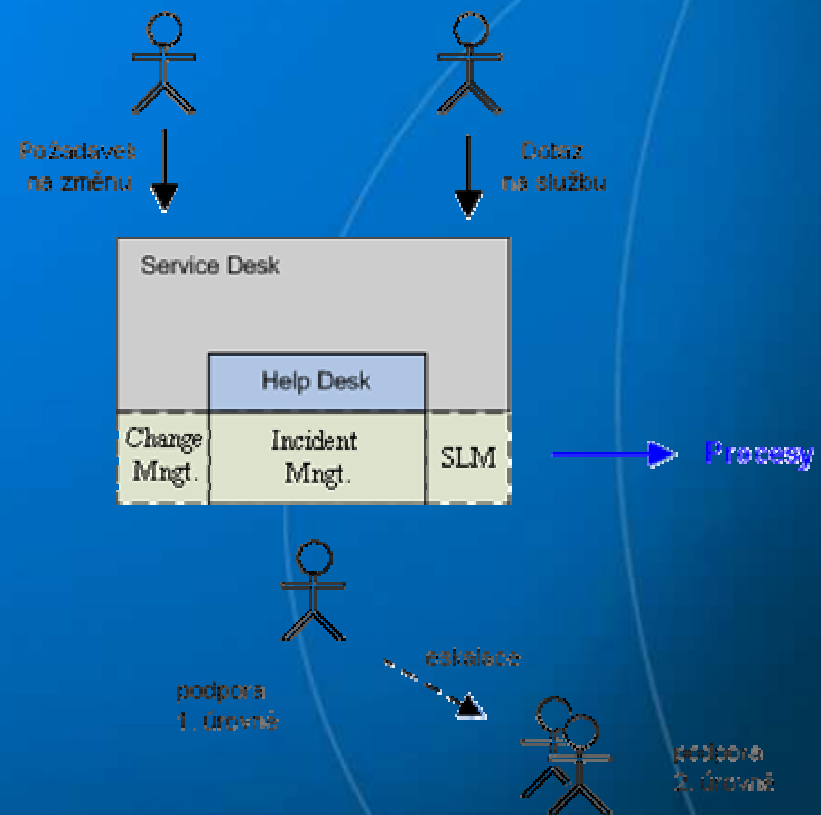
Funkce Service Desk

Zavedením funkce Service Desku získáme:

- komunikační rozhraní mezi IT a uživateli,
- jediné kontaktní místo (SPOC),
- správu incidentů 1. úrovně (support).

SD je pouze funkce, ke svému správnému fungování potřebuje definované a fungující procesy!!!

(IM, PM, CxM, CoM, SLM)





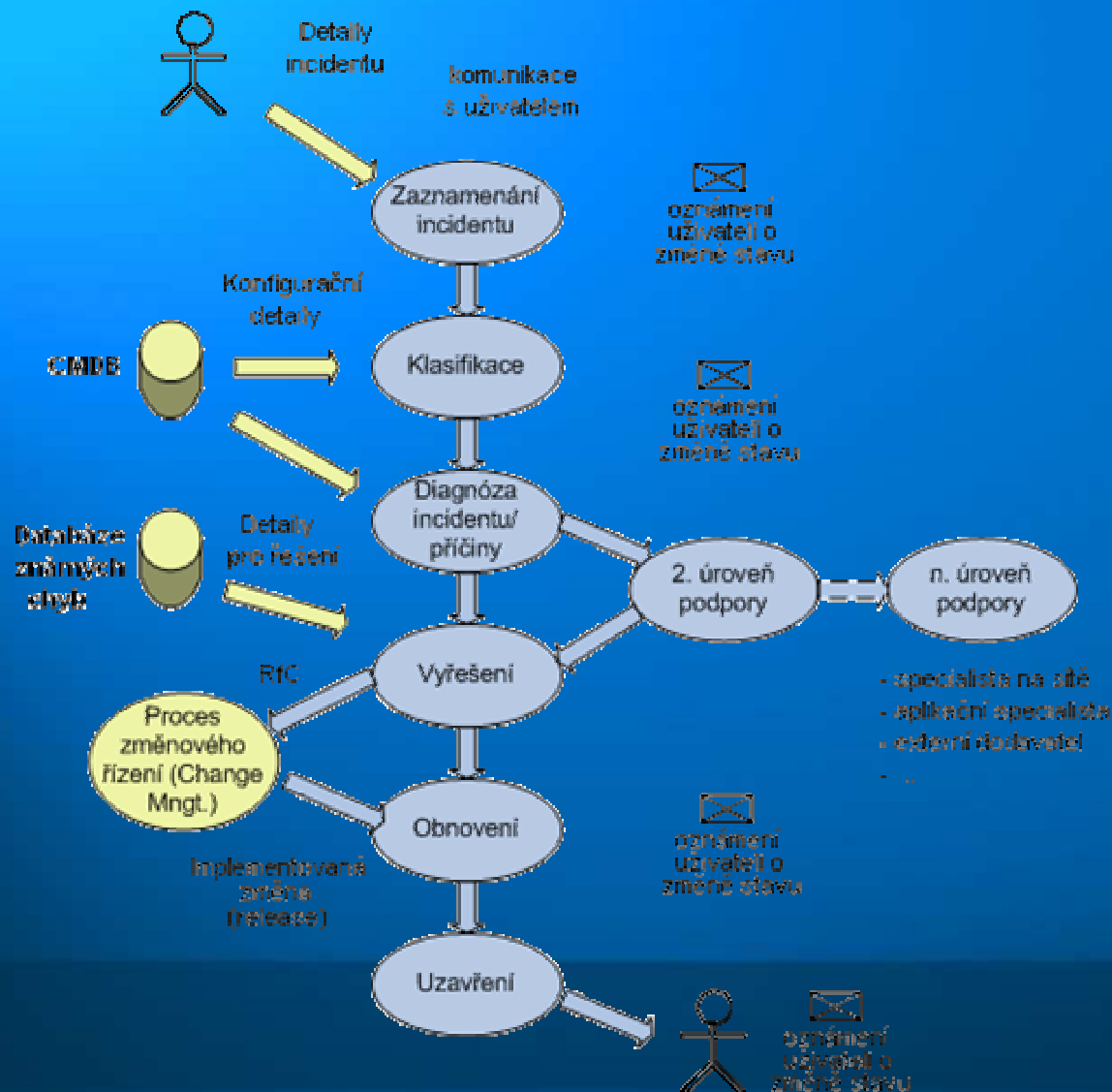
Proces správy incidentů

Základní pojmy v řeči ITIL:

- **Incident** – událost, která není standardní částí služby a způsobuje nebo může způsobit přerušování nebo sníženou kvalitu služby.
- **Problém** – příčina jednoho nebo více incidentů, jejíž přesná povaha nebyla dosud zjištěna.
- **Známa chyba** – existuje, pokud je tato příčina odhalena a bylo nalezeno dočasné řešení nebo oprava, známou chybou zůstává dokud není provedena oprava regulární změnou.



Příklad procesu





Proces IM

Předpokladem (kritickým faktorem správy incidentů) je mít aktuální informace o konfiguračních položkách ICT infrastruktury organizace (tzn. zavedený konfigurační management a CMDB).

Zavedení IM + SD přináší zlepšení v:

- menší dopad incidentů na vlastní business díky jejich včasnému řešení,
- lepší správa a využití zdrojů (pracovníků, času, financí),
- evidence a prioritizace incidentů (žádný se neztrácí, řešeny jsou podle důležitosti),
- provedeny pouze autorizované změny (méně chyb způsobených neautorizovanými změnami).



Znalost v procesu

- Další výhodou zavedeného, dokumentovaného (procedure, pracovní workflow) a fungujícího procesu je také obsažená znalost.
- Pomoc při fluktuaci zaměstnanců, kteří si neodnášejí znalosti procesu a postupů ve svých hlavách, ale zůstanou zakotveny v definicích či workflow procesu.
- Nový zaměstnanec potom může procesní dokumentaci použít ke studiu a nemusí u něj být stále pracovník, který mu problematiku vysvětluje.



SD souhrn

- Správa incidentů (1. úroveň),
- Evidence požadavků na změnu uživatele,
- Informování o postupu vyřizování požadavků, změn,
- Dojednávání vhodných termínů pro updaty a implementace změn (ať HW či SW),
- Poskytuje informace o detailech SLA a jejich pokrytí služeb,
- Upozorňuje na nutnost tréninku uživatelů,
- Přispívá k rozpoznání problémů.

Jednou větou: SD pomáhá nastavit očekávání uživatelů a taky je částečně naplňovat.



Dovednosti pracovníků

- SD leží na rozhraní technologie a procesů.
- Vhodní kandidáti jsou lidé s technickým vzděláním a znalostí businessu (je jich obecně málo).

Minimálně by měli mít:

- znalost a porozumění businessu podporované organizace,
- znalost IT infrastruktury organizace,
- dobré komunikační a mezilidské dovednosti (vnímavost, techniky telefonování, psaní, empatie, ...),
- profesionalitu (každý hovor brát jako by byl jediný, za který je pracovník odpovědný).



Trénink pracovníků

- Profesionalita velmi důležitá - první dojem z telefonátu na SD.
- Pokaženou reputaci může SD napravovat dlouhou dobu.
- Komunikovat v řeči zákazníka (doménové názvosloví), nepoužívat technické a IT pojmy.
- Trénink by měl zahrnovat mezilidské dovednosti, techniky telefonování a psaní, aktivního poslouchání a dotazování, řízení stížností, zvládání stresu.
- Vhodná technika pro SD je rotování (mezi pracovníky 1. a 2. úrovně podpory).
- Dle výše zmíněného je zřejmé, že bychom neměli rotovat technicky zdatné techniky/programátory bez komunikačních schopností (umění naslouchat, výřečnost, empatie) a znalostí businessu organizace.



Zajímavý příklad

- Organizace dala na nově vznikající místa Service Desku nechtěné pracovníky, buřiče ve svých týmech za trest (špatný postup!).
- Tito však, když danou skutečnost zjistili, se semkli, aby dokázali, že jsou platní pracovníci.
- Vznikl velmi efektivně a dobře fungující Service Desk, se kterým byli uživatelé a také organizace velmi spokojeni.

Pozor, ne vždy se to vyplatí jako v tomto případě!



Proces PM – účel

- SD a IM pro co nejrychlejší odstranění nebo obejití (workaround) incidentů a znovunastolení správné funkčnosti služby/služeb, reaguje reaktivně na nastalé události.
- Konečným cílem správně fungujícího IT oddělení je však odstranění příčiny takových incidentů, nejen jejich následků a hlavně jejich předcházení a neopakování (proaktivní přístup).
- To je cíl správy a řízení problémů (PM), který pracuje v těsném sepětí s procesem IM.



Proces PM

Vstupy procesu:

- incidenty a jejich detaily,
- výstupy z monitorovacích nástrojů,
- infrastruktura organizace a detaily jednotlivých položek konfigurace (CI) z konfigurační databáze CMDB.

Výstupy procesu:

- požadavky na změny (RfC – Request for Change),
- změny v databázi známých chyb.



Řešení problémů

- Netřeba definovat zvláštní týmy.
- Stačí role Problem manažera a podle potřeby je možné využít dočasné týmy (lze zřizovat podle potřeby a volných zdrojů) nebo lze vyčlenit část (např. 20%) pracovní doby pracovníků podpory.
- Řešení problémů ne vždy, někdy levnějším odstranit následky incidentů.
- Vyhledávání potenciálních problémů se v podstatě věnujeme, je-li to finančně možné, resp. jsou-li dostatečné kapacity a zároveň náklady nejsou „extrémně vysoké“.



Podpůrné technologie

- Pokud definované role, odpovědnosti a nastavený proces, můžeme se věnovat výběru technologií pro jejich podporu.
- Menší organizace – postačí jednodušší databázový systém vyvinutý vlastními silami. Rozsáhlé organizace – nezbytné použít sofistikovanější nástroj, který umožní propojení s ostatními Service Support a Service Delivery procesy a nástroji.
- Výběr technologie závisí na požadavcích, které vyžadují nastavené procesy a role.



Potřeba SW nástrojů

Potřeba SW nástrojů pro podporu SD z následujících důvodů:

- sofistikovanější požadavky zákazníků na SD,
- nedostatek IT dovedností,
- omezení rozpočtu (potřeba automatizace některých činností),
- vzrůstající počet a frekvence změn.



Základní funkčnosti SD

Funkčnosti pro urychlení a automatizaci práce SD:

- rychlé filtrování a třídění záznamů podle zvolených parametrů,
- vazba na IT infrastrukturu (HW, SW, sítě),
- vyhledávání záznamů podle zadaných parametrů,
- vazba na služby a SLA (automatické eskalace, reporty o dodržení/porušení),
- automatické notifikace založené na událostech (změna stavu incidentu, uzavření, eskalace, přidání nového, atd.),
- znalostní báze (známé chyby, známé postupy řešení)



Pokročilé funkčnosti

Mezi pokročilé funkčnosti SD můžeme zařadit:

- automatické hlášení incidentů monitorovacími nástroji,
- pokročilé telefonní systémy:
 - automatické přesměrování
 - CTI (Computer Telephony Integration) – automatická identifikace volajícího,
 - VOIP (Voice Over IP)
- znalostní , vyhledávací a diagnostické nástroje,
- IVR (Interactive Voice Responce) – interaktivní hlasové systémy.

Nástroje podporující (některé) procesy ITIL jsou označeny jako „**ITIL compliant**“.



Shrnutí

- Zřídit SD (lepší využití zdrojů, úspora nákladů, automatizace komunikace, ...).
- Pečlivý výběr pracovníků SD (dovednosti, mezioborové znalosti) – výkladní skříň IT.
- Definovat proces IM (postupy, eskalace, role a odpovědnosti, reporty).
- IM podpořit funkcemi SD – SW nástroj.
- Trénovat pracovníky podpory i uživatele.
- Vhodně motivovat pracovníky podpory.



Crux information technology, s.r.o.

Jaroslav Procházka

ITSM / ITIL konzultant

prochazka@cruxit.com