



I ty nejsložitější systémy, jako třeba vesmír nebo lidské tělo, fungují na několika jednoduchých principech. Ten, kdo tyto principy zná, je schopný se v takových systémech rychle orientovat. Tato premisa platí i pro systémy managementu služeb informačních technologií. V praxi se často setkáváme s tím, že firmy, ve snaze vyhovět všem normám a legislativním nařízením, vytvářejí nepřehlednou zmršť vnitřních předpisů, pravidel, politik a pracovních postupů. To ve svém důsledku vede k tomu, že jen málokdo se v této zmršti dokáže orientovat a všechny předpisy správně dodržovat. Přitom identifikované nedodržení těchto předpisů často generuje opatření, jehož důsledkem je další košatění firemní předpisové základny a tím další zvýšení složitosti systému řízení. Příspěvek popisuje tři základní principy, na nichž je založen systém managementu služeb ve společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., který je úspěšně certifikovaný podle normy ISO/IEC 20000-1:2011. ISO norma stanovuje několik set mandatorních požadavků, které musí certifikovaný systém splňovat, nicméně díky aplikaci třech jasných principů je tento systém ve své podstatě velmi jednoduchý, pro všechny zúčastněné role a subjekty srozumitelný a tím také skutečně funkční.

Cílem příspěvku je ukázat, že řízení i velmi složitých systémů managementu služeb může být snadné, pokud je jejich architektura jednoduchá.

Malá odbočka na úvod

■ Starozákonní Desatero přikázání má 239 slov

(zdroj: Bible Kralická, Exodus, kap. 20. Dostupné na <http://bible.cz>)

■ Česká Listina základních práv a svobod má 3068 slov

(zdroj: Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Dostupné na <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>)

■ Eurounijní Lisabonská smlouva má 70621 slov

(zdroj: Lisabonská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii a Smlouvu o založení Evropského společenství, podepsaná v Lisabonu dne 13. prosince 2007. Dostupné na <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/dat/12007L/htm/12007L.html>)

Pro vás. 

Vidíme zde názvy ústředních (můžeme říci „zakládajících“) dokumentů 3 různých společenských systémů. Všechny tyto dokumenty mají stejný účel: stanovit základní premisy fungování daného společenského systému. Samozřejmě, že se žádný z těchto systémů nakonec neobešel a neobejde bez dalších doplňujících pravidel (zákonů, vyhlášek, nařízení), ale položme si otázku: kdo z nás by byl schopen z paměti vlastními slovy vyprávět obsah Desatera? Jsem přesvědčen, že by se přihlásilo i mnoho ateistů. A proč? Protože je to srozumitelné. A kdo z nás by byl schopen říci, co je klíčovým sdělením těch ostatních dvou dokumentů? Já osobně bych toho byl schopen ještě u naší Listiny základních práv a svobod, ale nedokážu říci ani jediné klíčové pravidlo Lisabonské smlouvy.

(Mimoходом, ta slova jsou spočítána pomocí MS Word, a to z těch zde uvedených zdrojových dokumentů)

Tato malá paralela nás přivádí ke klíčovému sdělení této přednášky (viz následující snímek).

Klíčové sdělení přednášky

System řízení služeb informačních technologií je žádoucí založit na několika jednoduchých a srozumitelných principech

- Systém = množina jeho prvků + množina vzájemných vztahů mezi jeho prvky
- Složitost systému = počet možných typů/druhů vztahů mezi prvky systému
- ? Jaký je ideální počet základních principů definujících možné typy/druhy vztahů mezi prvky systému? Žádný, jeden, tři, pět, deset, dvacet...?

Pro vás. 

- Systém (obecně) je definován množinou prvků a množinou vztahů mezi těmito prvky. Co způsobuje složitost systému? Není to absolutní počet jeho prvků, ani absolutní počet jejich vzájemných vztahů. To, co určuje skutečnou složitost systému je absolutní počet DRUHŮ (TYPŮ) vzájemných vztahů mezi jeho prvky. Jinými slovy, pokud hovoříme o složitosti systému, hovoříme v podstatě o rozmanitosti interakcí mezi jednotlivými prvky systému. Pokud bude způsobů možné interakce jen několik, budeme vnímat systém jako jednoduchý i přes to, že se bude skládat z tisíců prvků, mezi nimiž bude každou minutu docházet ke stovkám interakcí. Naopak, pokud bude existovat velké množství možných způsobů, jak mohou prvky systému interagovat, budeme systém vnímat jako složitý, i když se třeba bude skládat jen z několika desítek prvků mezi nimiž bude docházet k jednotkám interakcí za den, ale tyto interakce budou pokaždé jiného druhu v závislosti na různých faktorech, mnohdy i na faktorech nacházejících se mimo systém samotný, a mnohdy i na kombinaci různých faktorů.
- Převáděno zpět do prostředí systémů ITSM: pokud nebude tento systém založen na několika jednoduchých pravidlech, bude jeho fungování neustále kolabovat. Bude docházet k opakovaným konfliktům pravidel, která si budou různí lidé vysvětlovat různým způsobem. Bude docházet ke kolapsům způsobeným tím, že někdo z nevědomosti nedodrží dvacátou první výjimku ze sedmnáctého pravidla. A tak podobně.
- Jaký je ideální počet základních principů definujících možné typy/druhy vztahů mezi prvky systému? Úplně bez pravidel to totiž také nejde, protože to by byl chaos a anarchie. Možná si vystačil s deseti pravidly, a fungovalo to, takže snad můžeme učinit závěr, že více jak deset jednoduchých pravidel již představuje nežádoucí stav.

Štíhlý IT service management

- **Lean Management**, zavedený a implementovaný jako Toyota Production System v 70. letech, představuje koncept systematické identifikace a eliminace plýtvání – aktivit, které nevytvářejí přidanou hodnotu k produktu.

(Zdroj <http://www.itsmportal.cz/cs/Aktuality/2013/Seznamte-se-s-Lean-IT.alej>)

? Jaké jsou charakteristiky štíhlého IT service managementu?

- ? Absolutní počet procesů, rolí, aktivit? Celkový počet stránek dokumentace?
- ? Pokud by tomu tak bylo, tak od jakého počtu těchto prvků systému je ITSM „štíhlý“?

- **Štíhlý IT service management** představuje takový systém, v němž každá aktivita každé role v každém procesu má prokazatelný přínos

- Jen systém založený na několika málo srozumitelných principech, může mít šanci toto splnit
- Čím více pravidel, principů, podmínek platnosti pravidel a výjimek z platnosti, tím více aktivit bez přidané hodnoty
- Avšak neexistence pravidel nebo jejich nejednoznačnost má stejný, ne-li horší důsledek, tj. nárůst aktivit bez přidané hodnoty

Pro vás. 

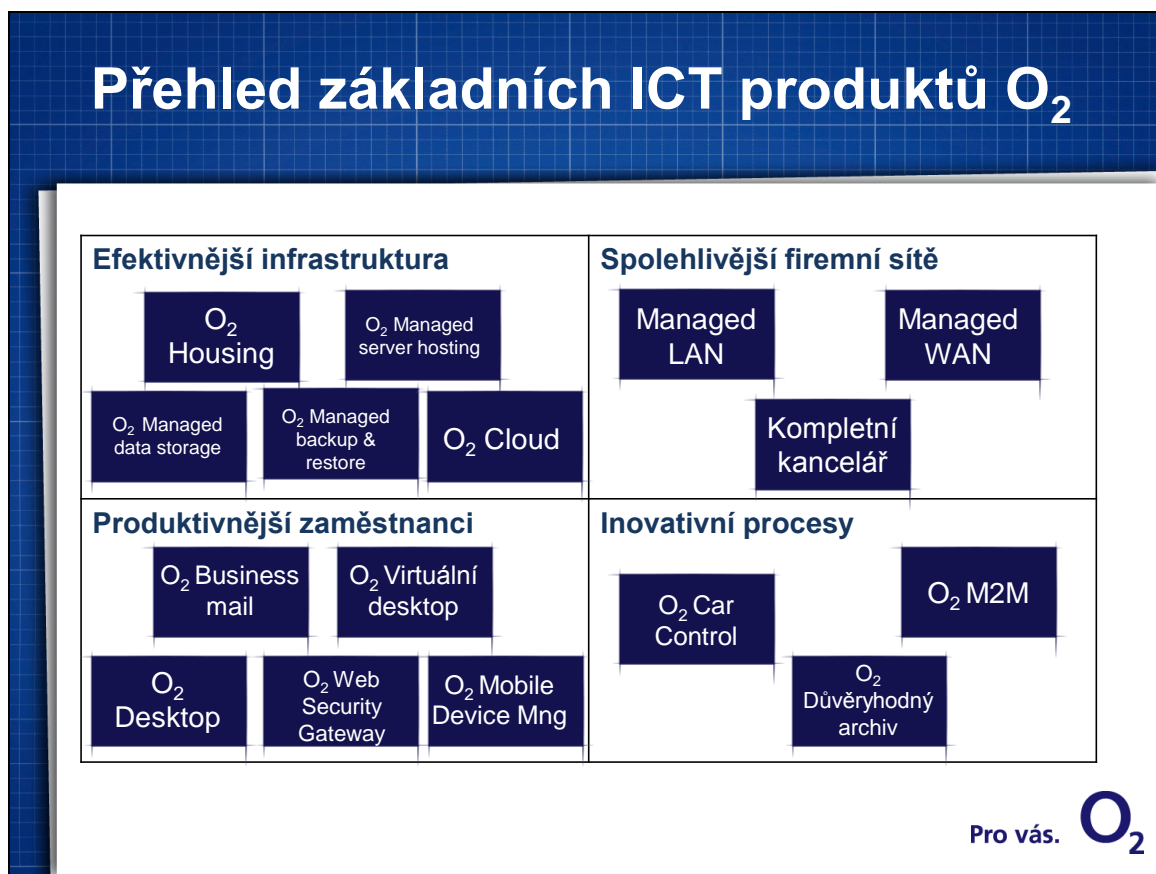
- Než se budeme věnovat popisu systému ITSM v Telefonica CZ, tak si zkusíme zasadit tuto přednášku do celkového programového rámce konference.
- První odrážka připomíná obecnou charakteristiku pojmu **Lean management** => zjednodušeně řečeno: **charakteristickým rysem štíhlosti je absence zbytečnosti, nikoliv počet aktivit či jejich složitost**
- Pokud má být IT service management štíhlý, neznamená to tedy, že nesmí obsahovat mnoho procesů, aktivit a rolí, ale znamená to, že každá aktivita každé role v každém procesu má jasně prokazatelný přínos k naplnění smyslu existence celého systému – a na této konferenci asi netřeba zdůvodňovat, co je tímto smyslem. Pokud ale bude v systému ITSM existovat mnoho desítek pravidel a z každého pravidla desítky výjimek či podmínek, za nichž pravidlo platí, nikdy se nepodaří vybudovat systém štíhlý ve smyslu výše uvedené definice. Ale i opačný extrém vede ke stejnému, a možná i horšímu výsledku: pokud nebudou pravidla žádná, nebo pokud nebudou jasně srozumitelná, bude výsledkem možná ještě větší nárůst aktivit bez přidané hodnoty.

ITSM v Telefónica Czech Republic, a.s.

- Náš systém řízení ICT služeb – ITSM – zahrnuje všechny procesy, role a nástroje, které potřebujeme pro řízení celého životního cyklu ICT produktů a služeb.
 - Tento systém je založen na principech ITIL a certifikován dle mezinárodní normy servisního managementu ISO/IEC 20000-1:2011
- Poskytování čistých telco služeb je řízeno jinými podnikovými procesy
 - Tyto procesy jsou designovány podle eTOM
- Tato přednáška se věnuje pouze našemu ITSM

Pro vás. 

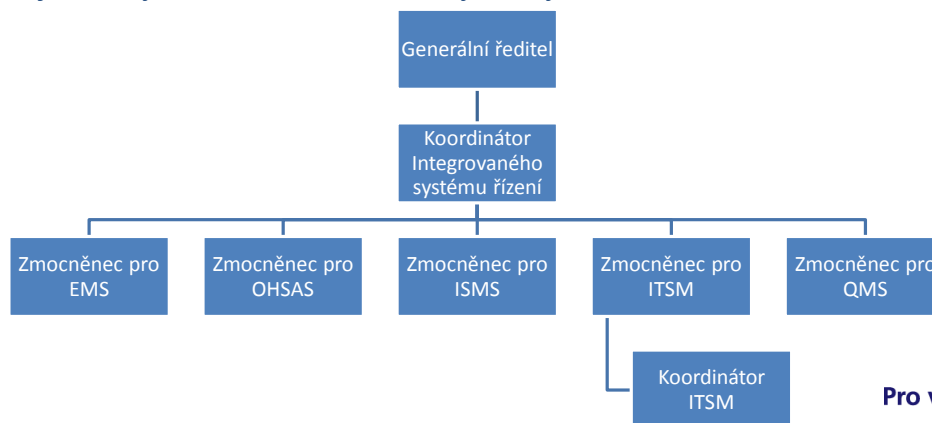
Je třeba zdůraznit, že náš ITSM se tedy nevztahuje na čisté telco služby. Celá oblast telco služeb je řízena nikoliv podle ITIL, ale podle **eTOM** (enhanced Telecom Operations Map). Základní přehled ICT služeb, pro něž je náš ITSM postaven, je na následujícím snímku.



- Pro lepší ilustraci toho, pro zajištění jakých služeb je náš ITSM vystavěn, uvádíme jejich stručný přehled.
- Revenue z ICT produktů a služeb řízených prostřednictvím našeho systému ITSM v roce 2012 bylo okolo 2 mld. Kč, plán na letošní rok je o 1 mld. vyšší.
- Zájemci o bližší podrobnosti k jednotlivým produktům a službám se mohou obrátit na kolegy u našeho stánku v předsálí.

ITSM v Telefónica Czech Republic, a.s.

- Náš systém ITSM je od června 2013 certifikovaný podle normy ISO/IEC 20000-1:2011
 - od června 2008 do června 2013 jsme měli certifikaci podle ISO/IEC 20000-1:2005
- Náš ITSM je součástí tzv. **Integrovaného systému řízení**, kam patří ještě čtyři další manažerské systémy



Pro vás. 

Systém managementu služeb IT dle ISO/IEC 20000-1:2011 (ITSM) je ve společnosti Telefonica Czech Republic, a.s. součástí tzv. Integrovaného systému řízení, kam kromě ITSM patří ještě:

- Systém managementu kvality podle normy ISO 9001
- Systém managementu bezpečnosti informací podle normy ISO 27001
- Systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001
- Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle specifikace OHSAS 18001

Za operativní řízení ITSM odpovídá Kordinátor ITSM, jenž reportuje Zmocněnci pro ITSM, jenž podléhá kordinátorovi Integrovaného systému řízení společnosti Telefónica Czech Republic, jenž pak podléhá generálnímu řediteli.

ITSM v Telefónica Czech Republic, a.s.

- ITSM se skládá z 15 ITSM procesů a využívá dalších cca 10 procesů Integrovaného systému řízení.
- ITSM je prostřednictvím Integrovaného systému řízení velmi úzce propojen se systémy QMS a ISMS, a prostřednictvím role vlastníka procesu (jak bude vysvětleno dále) i s liniovým řízením společnosti.
- ITSM používá 24 různých nástrojů, jež jsou více či méně datově propojené
- Oficiální řízená dokumentace zahrnující **karty procesů, směrnice a pracovní postupy** jednotlivých procesů čítá přes 500 stran A4 (tj. bez SW manuálů k jednotlivým nástrojům a další neřízené dokumentace)
 - Ústřední dokument systému - **Politika ITSM** - má 278 slov
- V ITSM procesech aktivně působí přes 350 lidí, a to v 42 rolích

Pro vás. 

- Mezi těch cca 10 procesů IMS, které ITSM využívá, patří především procesy pro řízení dokumentace, řízení znalostí, řízení lidských zdrojů, proces neustálého zlepšování, proces vývoje produktů, správa procesního modelu společnosti a několik dalších manažerských a strategických procesů.
- Ústřední dokument systému - **Politika ITSM** - má 278 slov, takže téměř dosahujeme Mojžíšovy úrovně. Politika je přesně ten dokument, který vymezuje celý systém a stanovuje základní premisy jeho fungování. Politiku ITSM podepisuje GŘ a asi nebude překvapením, že obsahuje ty tři zásady, o nichž tu bude za chvíli řeč.
- V systému jsou stovky zákazníků se stovkami různě modifikovaných služeb s různými SLA, každý den je zaznamenáváno několik set ticketů, paralelně se denně zpracovává několik desítek OP (z pohledu ITIL se jedná o žádosti o změnu) atd.
- Jak je vidět, jedná se o velmi komplexní systém, a přes to je tento systém nebývale funkční, a to díky aplikaci tří srozumitelných principů ukázaných na dalších snímcích.

Snímek 9

Proces v Telefonica Czech Republic, a.s.	Proces dle ISO/IEC 20000-1:2011	
	Kap.	Název
Řízení obchodních příležitostí	5.2	Plánování nových nebo změněných služeb
Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb	5.2	
Management úrovně ICT služeb	6.1	Management úrovně služeb
Projektová dodávka ICT řešení a služeb	6.1	
Převzetí ICT řešení a služeb do provozní podpory	5.3	Návrh a vývoj nových nebo změněných služeb
Reporting ICT služeb	5.4	Přechod na nové nebo změněné služby
Management kontinuity a dostupnosti služeb	6.2	Předkládání výkazů o službách
Rozpočtování a účtování ICT služeb	6.3	Řízení kontinuity a dostupnosti služeb
Management ICT kapacit	6.4	Rozpočtování a účtování služeb
Management ICT vztahů s byznysem	6.5	Řízení kapacit
Management vztahů s ICT dodavateli	7.1	Řízení vztahů s byznysem
Management vztahů s ICT dodavateli	7.2	Řízení dodavatelů
	4.2	Kontrola procesů provozovaných jinými stranami
Management ICT incidentů	8.1	Řízení incidentů a žádostí o službu
Management ICT problémů	8.2	Řízení problémů
Management ICT konfigurací	9.1	Řízení konfigurací
Management ICT změn a uvolnění	9.2	Řízení změn
	9.3	Řízení uvolnění a nasazení

- Na tomto snímku je pro názornost uveden seznam těch našich na předchozím snímku zmíněných 15 ITSM procesů a jejich mapování na procesy podle normy ISO/IEC 20000-1:2011. Další nárůst složitosti (oproti tomu, co již bylo zmíněno na předchozím snímku) způsobuje fakt, že náš systém ITSM procesů nekopíruje normu striktně 1:1. Ve výsledku jsou samozřejmě všechny požadavky normy v našem ITSM systému splněny, ale aby to bylo průkazné, musí k tomu existovat příslušná dokumentace obsahující potřebná vysvětlení.
- V tabulce není úmyslně uvedena kap. 6. Řízení bezpečnosti informací, neboť tato oblast je u nás pokryta systémem ISMS, jenž je certifikován dle normy ISO 27001

Tři principy ITSM v Telefonica Czech Republic, a.s.

1. Princip **vlastnictví**



2. Princip **školení** lidí v ITSM rolích



3. Princip **dokumentace** znalostí



Pro vás. 

Vysvětlení třech principů ve zkratce – na dalších snímcích pak podrobněji

- Princip **vlastnictví** – Co nejvíce prvků systému ITSM má svého vlastníka. Vlastnictví zavazuje, tzn. vlastník se musí starat. Viz dům ve společné péči nájemníků.
- Princip **školení** lidí v rolích ITSM – **a)** lidé musejí znát svou práci v souvislostech, musejí vědět, proč mají vykonávat aktivity, které jsou vyžadovány. **b)** pokud dáme lidem školení, není třeba jim vytvářet podrobnou dokumentaci
- Princip **dokumentace** znalostí – vytváří se jen taková dokumentace a udržují se jen takové záznamy, které jsou potřebná z důvodu provozních, a případně z důvodů legislativních a normativních. Nevytváří se dokumentace ani záznamy, které nikdo nepotřebuje.

Princip #1 – Vlastnictví

■ Základní charakteristika:

- Cílem je, aby co nejvíce prvků systému mělo svého vlastníka
- Vlastnictví zavazuje, tzn. vlastník se musí starat, ale současně nesmí omezovat ostatní vlastníky

■ Z praktických důvodů rozlišujeme vlastnictví třech skupin prvků systému:

1. Vlastnictví **procesů**
2. Vlastnictví **instancí procesních entit**
3. Vlastnictví **ostatních prvků systému** (dokumentace, záznamů, číselníků, nástrojů na podporu procesů, úložišť dat a dokumentace, klíčových procesních dodávek apod.)

Pro vás. 

Příklady toho, co je míněno pod pojmem „Instance procesní entity“:

- Proces incident management – procesní entita incident
- Proces request fulfilment – procesní entita žádost o službu
- Proces problem management – procesní entita problém

Komentář ke druhé odrážce:

- Vlastnictví procesů je naprosto mandatorní, bez toho to zkrátka nejde.
- Vlastnictví procesních entit je žádoucí, ale z praktických důvodů ne vždy proveditelné.
- Vlastnictví ostatních prvků je naopak proveditelné technicky snadno, ale naráží na jiné problémy, viz dále.

Vlastnictví procesů

- Každý proces má svého vlastníka, a to právě jednoho
- Pokud nejsme schopni nalézt jednu osobu, která by byla schopna vykonávat vlastnictví celého procesu, je to důvod k tomu, rozdělit proces na dva. Příklad:
 - Z procesu Service level management jsme vyčlenili správu katalogu služeb do samostatného procesu *Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb*, a zbylé činnosti ponechali v procesu nazvaném *Management úrovně ICT služeb*
- Pokud je jedna osoba vlastníkem dvou procesů, které spolu úzce souvisejí, je to důvod k úvahám o sloučení obou procesů do jednoho. Příklad:
 - Všechny aktivity procesů *Change management* a *Release management* jsme již před 2 lety sloučili do jednoho procesu *Management ICT změn a uvolnění*.
 - Nicméně po dvou letech se ukazuje, že bude praktické, oba procesy opět oddělit, (a každý z nich bude mít zřejmě jiného vlastníka).
- Vlastníci procesů jsou klíčovým prvkem našeho ITSM:
 - Mají poměrně rozsáhlé pravomoci a odpovědnosti, jež jsou jim uděleny na základě směrnice podepsané generálním ředitelem Telefónica Czech Republic, a.s.
 - U většiny z nich se část jejich osobních KPI váže na měřitelné parametry jejich procesů (efektivita a hospodárnost)
- Na všechny vlastníky dohlíží **Koordinátor ITSM**

Pro vás. 

- Aby vše fungovalo, musí mít vlastník procesu pod kontrolou celý proces na E-2-E bázi. V jednu chvíli jsme dokonce uvažovali o tom, rozdělit proces Incident management na dva (IM - první úroveň podpory a IM - řešitelé). Kritérium plných kompetencí vlastníka procesu je u nás nadřazené designu procesů.
- V osobě vlastníka procesu dochází k propojení procesního a liniového řízení.
- Velmi důležitá je i role Koordinátora ITSM, protože někdo musí koordinovat vlastníky procesů a facilitovat jejich případné spory. Koordinátor ale není manažersky nadřazen vlastníkům procesů.

Výňatek z povinností vlastníka procesu

- Zajišťuje popis procesu včetně rozhraní procesu na ostatní procesy (spolupracuje s vlastníky souvisejících procesů)
- Navrhuje cíle a KPI pro jím řízený proces v souladu se strategií společnosti
- Odpovídá za provádění procesu, včetně zajištění zdrojů potřebných pro průběh procesu.
- Zajišťuje průběžné měření nebo monitorování výkonnosti procesu (naplňování procesních KPI svého procesu) a zajišťuje pravidelné vyhodnocení, zda proces dosahuje požadované výkonnosti. V případě potřeby přijímá opatření.
- Zajišťuje průběžné zlepšování svého procesu. Dohlíží nad implementací při zlepšování procesu. To může zahrnovat změny rozpočtu, KPI, počtu zaměstnanců a podpůrných systémů.
- Řídí informace a znalosti v procesu podle směrnice *Principy řízení informací a znalostí* a záznamy a dokumentaci procesu podle směrnice *Řízení záznamů*.
- Zajišťuje soulad procesu s legislativou, jinými požadavky a normami, které se společnost rozhodla dodržovat.

Pro vás.



- Povinností je mnohem více, toto jsou jen ty nejdůležitější. Jedná se o výňatek z naší vnitropodnikové směrnice Řízení procesů, která je podepsána GŘ.
- Z poslední odrážky mimo jiné vyplývá, že u procesů ITSM odpovídá vlastník procesu za to, že jeho proces splňuje požadavky normy ISO/IEC 20000, které se na jeho proces vztahují. Explicitně mu pak tyto požadavky předkládá Koordinátor ITSM, případně je dostane sepsány formou nálezu od interního auditora, jenž každoročně posuzuje celkovou shodu systému ITSM se všemi požadavky normy.

Vlastnictví instancí procesních entit

V našem systému ITSM má svého vlastníka:

1. Každý **ICT produkt/služba** (instance procesu *Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb*) je ve vlastnictví role produktový manažer
2. Každý **ICT zákazník** (instance procesu *Management ICT vztahů s byznysem*) je ve vlastnictví role ICT obchodník
3. Každá **obchodní příležitost** (instance procesu *Řízení obchodních příležitostí*) je ve vlastnictví role koordinátor OP
4. Každý **projekt** (instance procesu *Projektová dodávka ICT řešení a služeb*) je ve vlastnictví role projektový manažer
5. Klíčové **SLA** (instance procesu *Management úrovně ICT služeb*) je ve vlastnictví role service manažer
6. Klíčový **ICT dodavatel** (instance procesu *Management vztahů s ICT dodavateli*) je ve vlastnictví vlastníka procesu *Management vztahů s ICT dodavateli*.

Pravomoci a odpovědnosti těmto vlastníkům uděluje vlastník příslušného procesu

Pro vás. 

- V našem ITSM je nejdůležitější rolí **vlastník procesu**. Pokud někdo z vás byl 19.9. na 9. semináři itSM prakticky, jenž byl věnován popisu role IT Service Owner v DHL, tak má nyní jedinečnou možnost porovnat dvě koncepce. V koncepci DHL je totiž nejdůležitější rolí právě vlastník služby, jenž má v DHL skutečnou end-to-end odpovědnost za konkrétní službu, resp. množinu služeb. V našem ITSM nenajdeme žádnou osobu, která by měla odpovědnost za službu na end-to-end principu.
- V našem systému je sice také každá služba ve vlastnictví konkrétní osoby, viz bod 1. tohoto snímku, ale toto vlastnictví je pouze na úrovni definice služby, resp. její propozice. Produktový manažer má jen přenesenou odpovědnost za to, jak je služba dodávána a provozována. Za dodávku služby zákazníkovi odpovídá projektový manažer, viz bod 4, a za provozování služby odpovídá servisní manažer, viz bod 5.
- Při pohledu na tento snímek by se mohlo zdát, že se jedná o velký počet instancí, které mají určeného vlastníka, ale přesto zde máme ještě nějaké rezervy. Příkladem je dosud nezavedené:
 - vlastnictví **konfiguračních položek** (instance procesu *Management ICT konfigurací*)
 - vlastnictví **změn** (instance procesu *Management ICT změn a uvolnění*)
 - vlastnictví **problémů** (instance procesu *Management ICT problémů*)

Vlastnictví ostatních prvků systému

V našem systému ITSM má svého vlastníka:

- Každá **směrnice** a každý **pracovní postup**, a to na základě interní *směrnice o řízení dokumentace a záznamů*
- Klíčové dodávky některých procesů, které jsou zpravidla ve vlastnictví vlastníka příslušného procesu:
 - **Katalog ICT produktů a služeb** (proces *Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb*)
 - **Konfigurační databáze** (proces *Management ICT konfigurací*)
 - **Šablony reportů** (proces *Reporting ICT služeb*)
- Zatím se nám nepodařilo ustanovit vlastnictví nástrojů ITSM a klíčových číselníků, byť by to bylo velmi užitečné
 - Jedná se totiž o prvky, které jdou přes několik procesů, a tudíž v praxi dochází ke kompetenčním sporům
 - Problémy jsou s tím, že jednak není snadné najít osobu vlastníka těchto prvků, a jednak je složité prosadit, aby takový vlastník měl reálné pravomoci

Pro vás. 

- Nepříjemným důsledkem neexistence vlastnictví **nástrojů ITSM** je to, že požadavky na úpravu nástroje používaného různými procesy nejsou koordinovány
- Nepříjemným důsledkem neexistence vlastnictví **klíčových číselníků** je to, že v jednotlivých systémech se nám občas rozchází obsah věcně stejných číselníků (některé položky se v různých nástrojích jmenují trochu jinak, nebo je v jednom nástroji jedna položka dekomponovaná na tři podrobnější položky).
- Toto je názorná ilustrace toho, jak důsledné uplatnění principu vlastnictví může přispět k hladkému a efektivnímu fungování systému, a jak to nefunguje, když tento princip není plně využit.

Princip #2 – Školení lidí v ITSM rolích

■ Základní charakteristika:

- Cílem je, aby každý člověk v každé ITSM roli věděl, co je cílem a smyslem jeho práce, jak tato práce zapadá do celkového kontextu ostatních ITSM procesů, resp. rolí, a v neposlední řadě jak má těchto cílů dosáhnout
- Školení je mnohem důležitější než dokumentace – čím kvalitnější školení, tím menší potřeba vytvářet podrobné pracovní postupy. Kvalitně proškolení lidé si postupy najdou sami. Navíc realita bývá velmi rozmanitá a příliš detailní postupy se tak mohou snadno stát překážkou efektivní práce.

■ Všichni zaměstnanci (350+) mají role v ITSM procesech

- Jsou proškoleni prostřednictvím kurzu ve Virtuální univerzitě a do své konkrétní role zaškoleni buďto svým nadřízeným nebo vlastníkem příslušného procesu
- Obojí je evidováno prostřednictvím aplikace určené k evidenci normativních zkoušek

■ Někteří vlastníci procesů a některé osoby v klíčových rolích mají školení ITIL Foundation včetně certifikační zkoušky

- Certifikát ITIL Foundation má cca 50 lidí a proškolení dalších cca 35 je plánováno na 3Q 2013
- Telefónica Czech Republic je akreditovaným poskytovatelem kurzu ITIL Foundation

■ Tým ITIL & Consultancy pořádá několikrát ročně interní workshopy z oblasti návrhu, implementace a řízení ITSM procesů

Pro vás. 

- Školení je mnohem důležitější než dokumentace. Příklad: buďto lidem dát školení v oblasti prezentačních dovedností, ovládnutí MS PowerPoint, anebo jim dát 150 stránkový manuál o tom, jak se vyrábí prezentace po obsahové i po technické stránce. V Telefónica Czech Republic, a.s., preferujeme první přístup.
- Kurz ve Virtuální univerzitě vysvětluje základní terminologii ITSM a principy ITSM v naší společnosti. Je zakončen testem. Každý jej musí opakovat co dva roky.
- ITIL Foundation mají vlastníci důležitých procesů, hodně liniových manažerů a specialistů přicházejících do přímého kontaktu se zákazníky (např. kompletní tým servisních manažerů a většina týmu projektových manažerů.)
- Protože je Telefónica Czech Republic akreditovaným poskytovatelem kurzu ITIL Foundation, jsou s tím spojené jen náklady na tu certifikační zkoušku.
- Zájem o workshopy pořádané týmem ITIL & Consultancy převyšuje jeho kapacitní možnosti.

System vzdělávání zaměstnanců

Celý princip #2 je plně integrován v **podnikovém systému vzdělávání**

- U každého zaměstnance se evidují absolvovaná školení i profesní certifikace
- Dále se eviduje, které profesní certifikace potřebujeme ve vazbě na naše portfolio ICT produktů a služeb, a kteří zaměstnanci je splňují, a kdy jim expirují
- Každý zaměstnanec má možnost si každoročně naplánovat školení, které potřebuje, a podle toho se pak sestavuje roční rozpočet na vzdělávání:
 - Prioritu mají technická školení zakončená profesní certifikací, a z nich zvláště ta, která potřebujeme ve vazbě na naše portfolio ICT produktů a služeb. Telefónica CZ je totiž mj.:
 - CISCO Gold Technology Partner
 - Microsoft Gold Partner
 - ORACLE Gold Partner
 - Citrix Solutions Advisor
 - VMware Solutions provider - Enterprise
 - HP Preferred Partner
 - EMC Authorized Partner
 - IBM Commercial Systems Integrator, VAP
 - Veeam Silver Partner
 - Fortinet Silver Partner
 - Dell Registered Partner
 - Avaya Authorized Partner
 - Jen o málo nižší prioritu pak mají procesní a manažerská školení a certifikace (ITIL, CobiT, projektový management)
- **System vzdělávání je provázán se systémem řízení profesního růstu a systémem odměňování**

Pro vás. 

- Tento snímek je zde více méně jen pro úplnost, aby bylo zřejmé, že princip #2 není nějakým organizačně-procesním solitérem, ale že je pevně integrován v podnikovém systému vzdělávání zaměstnanců.
- Jednotlivé odrážky jsou jen zlomkem toho, co tento systém obsahuje
- System vzdělávání zaměstnanců je velmi obsáhlý a propracovaný, zahrnuje cca dvacet samostatných oblastí. Zde je z něho pouze výňatek té části, která se bezprostředně týká vzdělávání zaměstnanců ve vztahu k ITSM procesům a k ICT produktům a službám
- Poslední odrážka: dosažení profesních certifikací je téměř vždy součástí osobních KPI daného zaměstnance

Princip #3 – Dokumentace znalostí

■ Základní charakteristika:

- Cílem je, aby:
 1. každá informace, která má potenciál pro opakované využití, byla zaznamenána, a to takovým způsobem, aby byla snadno vyhledatelná,
 2. každý, kdo takovou informaci potřebuje, byl schopen ji rychle najít.
- **Není žádoucí vytvářet záznamy, které nikdy nikdo nepoužije, či dokumentaci, kterou nikdy nikdo nebude číst**
 - > Výjimkou z toho pravidla jsou legislativní a normativní požadavky
- Každý, kdo vytvoří nějaký dokument nebo nový druh záznamu, je povinen zajistit informovanost všech rolí, jichž se to týká

■ Dokumentování znalostí zahrnuje využitelné informace týkající se:

1. **Systému ITSM** a jeho prvků
2. **ICT produktů a služeb**, jejichž životní cyklus je pomocí tohoto systému řízen

Pro vás.



- Každý, kdo vytvoří nějaký dokument nebo nový druh záznamu, je povinen zajistit informovanost všech rolí, jichž se to týká => není povinnost zaměstnanců neustále pátrat po tom, co se kde objevilo nového, ale právě naopak, pokud někdo zavede něco nového, musí o tom informovat ty, jichž se to týká (je to tedy obrácený princip než z občanského života známé pravidlo „neznalost zákona neomlouvá“.)
- Na posledních dvou snímcích se podíváme podrobněji na tyto dvě oblasti: Dokumentování znalostí souvisejících s ITSM a s produkty/službami.

Dokumentace systému ITSM

- Každý proces v našem ITSM má na kartě procesu mj. uvedeno:
 - které záznamy v procesu vznikají, a kde jsou uloženy (nástroj nebo repository)
 - jaká dokumentace (řízená i neřízená) se k němu vztahuje, a kde je uložena
- Vlastník procesu rozhoduje o tom, jaký rozsah dokumentace jeho procesu je potřebný
 - Až na 1 výjimku má každý proces našeho ITSM pracovní postup nebo směrnici
 - Podrobné pracovní postupy jsou však vytvářeny pouze v procesech, v nichž velmi často dochází ke změnám stavů životního cyklu jejich procesních entit. To se týká především procesů:
 - > *Řízení obchodních příležitostí*
 - > *Management ICT incidentů*
 - > *Management ICT změn a uvolnění*
 - Výjimkou z tohoto pravidla jsou legislativní a velmi často i normativní požadavky
- **Zmocněnec ITSM** rozhoduje o rozsahu strategické dokumentace
 - Zejména pro řízení neustálého zlepšování ITSM, měření a vyhodnocování ITSM
 - Některé strategické aspekty ITSM jsou řešeny společně pro všechny oblasti integrovaného systému řízení

Pro vás. 

- Norma ISO/IEC 20000 klade důraz na tento typ dokumentace a mnohdy vyžaduje, aby existovaly politiky a dokumentované postupy i když to v praxi není potřeba – příkladem z našeho prostředí je proces *Rozpočtování a účtování ICT služeb*, který má u nás velmi sofistikovanou nástrojovou podporu, ale protože norma explicitně vyžaduje existenci politiky a dokumentovaných postupů pro rozpočtování nákladů, máme mnohastránkovou dokumentaci, kterou ale v praxi nikdo nepoužívá, protože vyplňování kalkulačních sheetů je návodné a každé pole obsahuje kontextovou nápovědu. Nicméně pokud bychom tento dokumentovaný postup neměli, jednalo by se o neshodu s normou, a tudíž bychom nemohli obdržet certifikát.
- Obecně platí, že podrobné pracovní postupy má smysl vytvářet pouze v procesech, v nichž se pořád něco děje, (tj. tam, kde velmi často dochází ke změnám stavů životního cyklu jejich procesních entit), anebo tam, kde je kladen důraz na precizní, bezchybné a rychlé provedení procesních kroků (např. náš pracovní postup pro řízení Major Incidentů má 7 stran A4 = 2.172 slov)
- Úložiště veškeré řízené dokumentace je jednotné
- Ze strategické dokumentace je třeba vyzdvihnout důležitost neustálého zlepšování. Na to by se dala udělat samostatná přednáška, jak moc je to důležité a potřebné. Sice to není proces, je to jen politika, ale popisuje, jak se provádí sběr podnětů ke zlepšení, jak se na to alokují zdroje a kdo odpovídá za realizaci.

Dokumentace ICT produktů a služeb

- O rozsahu **dokumentace ICT produktů a služeb** rozhoduje produktový manažer příslušného produktu/služby (role v procesu *Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb*)
- Tato dokumentace zahrnuje:
 - **Obchodní a marketingovou dokumentaci:** šablony smluv a nabídek, prezentace produktů a služeb, produktové listy, referenční příběhy, kalkulátory a konfiguratory produktu/služby apod.
 - **Technickou dokumentaci:** zejm. architektonická specifikace produktu/služby a související technická dokumentace HW, SW a síťových prvků daného produktu/služby (sem patří i požadavky na certifikace, viz též snímek #14)
 - **Provozní dokumentaci:** dokumentace určená operátorům service desku, administrátorům, specialistům podpory a dalším profesím, popisující řešení incidentů, žádosti o službu, úkony administrace a údržby, a v neposlední řadě pravidla a postupy provádění upgradů produktu/služby (v podstatě se jedná o „release policy“)
 - **Procesní dokumentaci:** individuální postupy řízení některých aspektů ITSM v případě, kdy pro některý produkt/službu není možné využít standardní ITSM proces (např. produkt/služba má subdodavatele, s nímž je domluven specifický způsob řízení kapacity, dostupnosti, kontinuity apod.)

Pro vás. 

- Pokud je tato dokumentace nedostatečná, nebude produkt/služba schopen plnit parametry SLA, které zákazníci vyžadují. Velmi často je tato dokumentace aktualizována na základě zkušeností z provozování služby.
- ISO/IEC 20000 nám v tom ale příliš nepomáhá, neboť klade důraz na dokumentaci ITSM procesů, resp. na dokumentaci systému jako takového. Pro nás je ale stejně důležitá, ne-li důležitější dokumentace produktů/služeb, kterou však norma explicitně nevyžaduje.

Závěr

- Máme 10+ let zkušeností s řízením služeb IT dle ITIL
- Můžeme vám pomoci s řízením vašeho IT prostředí:
 - Implementace jednotlivých ITSM procesů i celých ITSM systémů, řízení ITSM projektů
 - ITSM / ITIL konzultace a poradenství od strategických otázek až po problematiku provozu služeb IT a ICT infrastruktury
 - ITSM / ITIL školení
 - > Praktické workshopy
 - > Akreditovaný kurz ITIL Foundation kompletně v ČJ vč. certifikace
- Můžeme převzít část vašeho IT a provozovat je v našich DC
 - > Naše tři komerční datová centra mají od října 2013 certifikaci Tier III



Pro vás. 

- Jako společnost Telefónica CZ máme více jak 10 let zkušeností s řízením služeb IT dle ITIL, totéž platí i pro naše konzultanty
- Pokud cítíte, že potřebujete dát vaše IT do většího pořádku, můžete se obrátit i na nás:
 - Můžeme vám prodat rybu, tj. zavést vám ITSM procesy prostřednictvím ITSM projektů
 - Můžeme vás naučit rybu chytat, tj. poskytnout školení
 - A nejen to, můžeme vás také naučit, jak si vyrobit prut, na který tu rybu potom chytíte = tj. poskytnout praktické workshopy a naučit vás i to, co v ITIL publikacích nenajdete
- Rovněž jsme schopni část vašeho IT převzít do našich DC, která jsou v souladu s ITIL
- Novinka: čerstvá certifikace DC Chodov, Nagana a Hradce Králové na úroveň Tier III podle Uptime Institute => v celé Evropě bylo doteď jen 5 DC s touto certifikací (nyní jich je tedy 8)
- Pozvánka na prohlídku DC Chodov, registrace u našeho stánku



Mgr. Bc. Jiří Skála, Telefónica Czech Republic, a.s.

Jeho profesní zkušenosti v oblasti informatiky zahrnují 12 let praxe v oblastech vzdělávání uživatelů IS (lektor SW produktů), aplikačního vývoje (business analytik, aplikační architekt, DB developer, PL/SQL programátor) a řízení IS/IT projektů (projektový manažer, koordinátor projektů) a dalších 10 let v oblastech navrhování a optimalizace systémů řízení podnikové informatiky (solution architekt) a řízení ITSM projektů (stream leader, projektový manažer). Vyvinul mnoho desítek veřejných i firemních kurzů a seminářů z oblasti ITIL®, CobiT a ISO/IEC 20000, jimiž od roku 2003 prošlo několik tisíc frekventantů. Je rovněž autorem více než čtyř desítek příspěvků na odborných IT a ITSM konferencích v ČR a SR. Formální vzdělání získané na Univerzitě J.A. Komenského v Praze a na Vysoké škole ekonomické v Praze doplňuje několik mezinárodních certifikátů z oblasti ITSM, mj. ITIL Manager's Certificate a ITIL Expert. V současnosti pracuje ve společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., na pozici vedoucího týmu ITIL & Consultancy v rámci Divize firemních zákazníků.

Mgr. Rudolf Slaba, Telefónica Czech Republic, a.s.

Absolvent UK Praha se zaměřením na pedagogiku a biologii (1999). Od roku 2005 působí jako lektor, konzultant, projektový specialista a procesní manažer v oblastech IT a telco. Účastnil se řady interních i zákaznických projektů na různých pozicích. Těžiště jeho stávajících aktivit je v procesním řízení, ITSM, vzdělávání a implementaci ITIL. Od roku 2007 člen přípravných výborů a obsahový koordinátor konferencí ICTM při ČVUT Praha. Členem české pobočky itSMF od jejího založení a nyní pracuje v rámci jejího publikačního výboru. Mezinárodně certifikovaný ITIL Expert, proškolený a certifikovaný v rámci COBIT, IPMA, ISO/IEC 20000. V současnosti pracuje ve společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., jako člen týmu ITIL & Consultancy v rámci Divize firemních zákazníků.