



Úvodní přehled ITIL® 2011

Published in association with

itsmf UK
The IT Service Management Forum

V souladu s vydáním 2011



Staňte se členy ještě dnes ...



- Připojte se itSMF CZ využijte možnosti:
- ⊙ přístup k „uzamčeným“ informacím, určeným pouze pro členy sdružení, jež jsou k dispozici na webu itSMF CZ;
 - ⊙ publikovat případové studie z oblasti praktického využití ITIL a představit tak širší odborné veřejnosti ukázkové realizované projekty;
 - ⊙ ZDARMA využít služby Zeptejte se expertů a nechat si zodpovědět dotaz z oblasti ITSM;
 - ⊙ ZDARMA se účastnit seminářů itSM Prakticky;
 - ⊙ slevy na konference a semináře, je itSMF Czech Republic;
 - ⊙ podávat jmenovité návrhy na složení předsednictva a kandidovat na člena předsednictva
 - ⊙ zapojit se do činnosti sdružení navrhnout konkrétní činnosti, jimž by se sdružení mělo věnovat.

Podrobnější informace o členství v itSMF Česká republika najdete <http://itsmf.cz/clenstvi-partnerstvi/>



Úvodní přehled ITIL 2011

itsMF UK
The IT Service Management Forum

London: TSO



information & publishing solutions

Published by TSO (The Stationery Office)
and available from:

Online

www.tsoshop.co.uk

Mail, Telephone, Fax & E-mail

TSO

PO Box 29, Norwich, NR3 1GN

Telephone orders/General enquiries:

0870 600 5522

Fax orders: 0870 600 5533

E-mail: customer.services@tso.co.uk

Textphone 0870 240 3701

TSO@Blackwell and other Accredited Agents

© Copyright ITSMF Ltd, TSO 2012

This version first published 2012

Based on other copyright material with the permission of the copyright owners.

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

PRINCE® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

MoP® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

MoV® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

MSP® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

P3O® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

COBIT® is a Registered Trade Mark of ISACA and the ITGA.

CMM® is registered in the USA Patent and Trademark Office.

PMBok® is a Registered Trade Mark of the Project Management Institute.

M_O_R® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

The Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

The Best Management Practice Portfolio Product logo is a trade mark of AXELOS Limited.

The Best Management Practice Official Publisher logo is a trade mark of AXELOS Limited.

Obsah

Obsah	v
Poděkování	vii
O této příručce	viii
1. Úvod	1
2. Co je to Řízení služeb?	4
3. Co je to ITIL?	6
4. Strategie služeb	13
4.1. Účel	13
4.2. Klíčové koncepty	14
4.3. Klíčové procesy a činnosti	18
4.4. Klíčové role	21
5. Návrh služby	23
5.1. Účel	23
5.2. Klíčové principy	23
5.3. Klíčové procesy a činnosti	25
5.4. Klíčové role a odpovědnosti	31
6. Přechod služby	33
6.1. Účel	33
6.2. Klíčové principy	33
6.3. Klíčové procesy a činnosti	34
6.4. Řízení lidí v rámci přechodu služby	41
6.5. Klíčové role	41
7. Provoz služeb	43

7.1. Účel	43
7.2. Klíčové procesy a činnosti	43
7.3. Klíčové role	48
7.4. Klíčové funkce	49
8. Neustálé zlepšování služeb	53
8.1. Účel	53
8.2. Klíčové procesy a činnosti	54
8.3. Klíčové role	60
9. Procesy a funkce řízení služeb	61
10. Kvalifikace	65
10.1. Přehled	65
10.2. Foundation	66
10.3. Intermediate streams	66
10.4. Řízení celého životního cyklu	67
10.5. ITIL Expert	67
10.6. itil master	68
11. Související návody	69
12. Shrnutí	73
13. Další doporučení	75
14. Kontaktní místa	77

Poděkování

AUTOŘI

Alison Cartlidge, Steria

Colin Rudd, items

Marco Smith, iCore

Paul Wigzel, Paul Wigzel Training & Consultancy

Stuart Rance, HP

Sue Shaw, TriCentrica

Theresa Wright, Computacenter

REDAKCE

Alison Cartlidge, Steria

Mark Lillycrop, itSMF UK

Poděkování všem, kdo se podíleli na procesu schvalování.

PŘEKLAD

itSMF Česká republika.

O této příručce

ITIL (IT Infrastructure Library) nabízí návod k rámci osvědčených postupů v oblasti řízení služeb IT a od svého vzniku se stal v této oblasti celosvětově nejpoužívanějším přístupem.

Tato kapesní příručka je koncipována jako úvodní přehled pro každého, kdo má zájem nebo potřebu porozumět více cílům, obsahu a rozsahu ITILu. Tato příručka obsahuje přehled a nenahrazuje oficiální příručky, o kterých jsou uvedeny detailnější informace dále a v oddíle nadepsaném „Další pokyny“.

Tato příručka popisuje klíčové principy řízení služeb IT a podává souhrnný přehled o každé z hlavních publikací a související fázi životního cyklu v rámci ITILu:

- Strategie služeb ITIL (ITIL Service Strategy)
- Návrh služby ITIL (ITIL Service Design)
- Přechod služby ITIL (ITIL Service Transition)
- Provoz služeb ITIL (ITIL Service Operation)
- Neustálé zlepšování služeb ITIL (ITIL Continual Service Improvement – CSI)

V příloze je rovněž kvalifikační schéma.

Návody, obsažené v této příručce nic neurčují ani nařizují, ale vycházejí z osvědčených postupů ITILu. Návody v ITIL publikacích platí obecně a hodí se pro všechny IT organizace bez ohledu na jejich velikost nebo užívanou technologii. Použijí-li citlivě a s plnou znalostí potřeb byznysu dané organizace, nejsou ani byrokratické, ani nepraktické.

1. Úvod

Stále více uznávaným faktem je, že informace jsou nejdůležitější strategický zdroj, o který musí každá organizace pečovat a řídit ho. Pro sběr, analýzu, tvorbu a distribuci informací v rámci organizace je klíčová kvalita IT služeb, poskytovaných byznysu. Zcela zásadní je uvědomit si, že IT služby představují rozhodující, strategické prostředky organizace a ta tudíž musí věnovat patřičné zdroje na podporu, dodávku a řízení těchto klíčových služeb a IT systémů, které je podporují. Tyto aspekty IT se však často přehlížejí nebo se jimi většina organizací zabývá jen povrchně.

Klíčovými problémy, kterým čelí dnešní manažeři IT a ostatní manažeři organizace jsou:

- Plánování IT a podnikatelská strategie organizace
- Integrace a soulad IT se strategickými cíli organizace
- Implementace průběžného zlepšování
- Měření hospodárnosti a účinnosti IT organizace
- Optimalizace nákladů a celkových nákladů vlastnictví (TCO)
- Dosažení a prokázání návratnosti investic (ROI)
- Prokázání hodnoty IT pro byznys
- Rozvoj partnerství a vztahů mezi byznysem a IT
- Zlepšení úspěšnosti realizace projektů
- Outsourcing, insourcing a smart sourcing

2 Úvod

- Využití IT k získání konkurenční výhody
- Dodávání věcně zdůvodněných IT služeb (tj. co se požaduje, kdy se to požaduje a při odsouhlasených nákladech)
- Řízení stálých změn v byznysu i IT
- Prokazování řádného řízení a kontroly IT.

Úkolem pro IT manažery je koordinace a spolupráce s byznysem na dodávání vysoce kvalitních IT služeb. Toho se musí dosáhnout osvojením přístupů, orientovaných více na byznys a zákazníka a optimalizací nákladů.

Prvořadým cílem řízení služeb je zajistit, aby byly IT služby v souladu s potřebami byznysu a aktivně je podporovaly. IT služby musí nevyhnutelně podporovat procesy organizace, ale rovněž roste důležitost IT jako hybné síly změn usnadňujících transformaci byznysu.

Úspěšnost všech organizací, využívajících IT, závisí na IT. Pokud jsou IT procesy a IT služby náležitě implementovány, řízeny a podporovány, je byznys mnohem úspěšnější, je vystaven menšímu počtu výpadků a ztrátám produktivního času, dosahuje nižších nákladů a vyšších tržeb, zlepšených vztahů s veřejností a splnění svých strategických cílů.

ITIL provádí životním cyklem služby a pomáhá vyšším byznys manažerům a manažerům IT plnit cíle řízení služeb a systematicky řešit klíčové problémy, kterým čelí.

Pokyny a návody ITILu jsou rozděleny do pěti fází životního cyklu. Každá fáze je popsána v jedné ITIL publikaci, a je představena v příslušné klíčové kapitole této příručky, takto:

Klíčové části této příručky:

- Kapitola 4 popisuje Strategii služeb. Dosažení strategických cílů vyžaduje použití strategických prostředků. Příručka ukazuje, jak udělat z řízení služeb strategický prostředek.
- Kapitola 5 popisuje Návrh služby. Obsahuje návody, jak při realizaci strategie navrhovat IT služby, spolu s jejich řízením a řízením postupů, procesů a politik IT, a jak usnadnit uvedení služeb do živého prostředí a jak zajistit kvalitní poskytování služeb, uspokojení zákazníka a nákladově efektivní zabezpečení služeb.
- Kapitola 6 popisuje Přechod služby. Zahrnuje pokyny pro přechod nové a změněné služby do provozu, pro zajištění efektivní realizace požadavků strategie služeb, zakódovaných v jejich návrhu a rozpracovaných v Návrhu služby a Provozu služby, při zvládnutí rizik poruch a přerušení.
- Kapitola 7 popisuje Provoz služeb. Obsahuje návod na dosažení hospodárnosti a účinnosti při poskytování a podpoře služeb tak, aby byla zajištěna hodnota pro zákazníka i poskytovatele služeb. Strategické cíle se nakonec realizují prostřednictvím provozu služby.
- Kapitola 8 popisuje Neustálé zlepšování služeb. Radí, jak pro zákazníky vytvářet a udržovat hodnotu prostřednictvím lepšího návrhu, zavádění a provozování služeb, propojením úsilí o zlepšení a jeho výsledků se Strategii, Návrhem, Přechodem a Provozem.

2. Co je to Řízení služeb?

Abychom pochopili řízení služeb, potřebujeme porozumět tomu, co to jsou služby a jak může jejich řízení pomoci poskytovateli tyto služby dodávat, řídit a spravovat.

Definice: služba

Způsob jak dodat zákazníkům hodnotu podpořením výsledků, kterých chtějí zákazníci dosáhnout, aniž by museli nést konkrétní náklady a rizika.

Jednoduchý příklad výsledku pro zákazníka, podpořeného IT službou může být následující: „Díky podpoře prostřednictvím služby vzdáleného přístupu, která umožňuje spolehlivý přístup do prodejního systému společnosti z přenosného počítače prodejce, tráví prodejci více času se zákazníky“.

Důvodem, proč zákazníci nakupují nebo používají služby, jsou výsledky, kterých chtějí dosáhnout. Hodnota služby pro zákazníka je přímo závislá na tom, jak dobře dosahování těchto výsledků podporuje.

Správa služeb je to, co umožňuje poskytovateli porozumět službám, které poskytuje tak, aby zajistil, že tyto služby skutečně podporují výsledky, kterých chtějí zákazníci dosáhnout, umožňují mu pochopit hodnotu těchto služeb pro zákazníky a vzít v úvahu a řídit veškeré náklady a rizika s těmito službami spojená.

Definice: řízení služeb

Je to soubor specifických schopností organizace přinášet zákazníkovi hodnotu ve formě služeb.

Příručka popisuje tyto „specifické schopnosti organizace“. Patří sem všechny procesy, metody, funkce, role, a činnosti, které Poskytovatel služby využívá k tomu, aby byl schopen poskytovat služby svým zákazníkům.

Správa služeb se nezaměřuje pouze na dodání služeb. Každá služba, proces nebo složka infrastruktury má svůj životní cyklus a řízení služeb jej bere v úvahu celý, od strategie přes návrh a přechod do provozu, až po neustálé zlepšování.

Vstupy do řízení služeb jsou zdroje a schopnosti, reprezentující prostředky poskytovatele služeb. Výstupy pak jsou služby, které přinášejí zákazníkům hodnotu.

Účinné řízení služeb je samo o sobě strategickým prostředkem poskytovatele, který mu umožňuje vykonávat jeho hlavní činnost, tj. poskytování služeb, které přinášejí zákazníkům hodnotu podporou výsledků, kterých chtějí dosáhnout.

Při vytváření účinného systému řízení služeb může poskytovateli pomoci přijetí osvědčených postupů. Osvědčený postup jednoduše znamená dělat věci, které prokazatelně fungují a jsou efektivní. Osvědčené postupy mohou pocházet z mnoha různých zdrojů, včetně veřejných rámců (jako jsou ITIL, COBIT a CMMI), norem (jako ISO/IEC 20000 a ISO 9000) a vlastních znalostí lidí a organizací.

3. Co je to ITIL?

ITIL je veřejný rámec, který popisuje osvědčené postupy v řízení IT služeb. Poskytuje rámec pro řízení IT a kontrolu a řízení IT služeb. Zaměřuje se na neustálé měření a zlepšování kvality poskytovaných IT služeb, a to jak z pohledu byznysu tak i zákazníka. Toto zaměření je významným faktorem celosvětového úspěchu ITILu, který přispěl k jeho hojnému využívání a ke klíčovým přínosům, které organizace získaly díky využití těchto technik a procesů. Některé z přínosů:

- Zvýšení spokojenosti uživatelů a zákazníků s IT službami
- Zlepšená dostupnost služeb, vedoucí přímo ke zvýšení tržeb a zisku byznysu
- Finanční úspory díky snížení víceprací a prostojů a zlepšenému řízení a využití zdrojů
- Zkrácení času pro uvedení nových výrobků a služeb na trh
- Zlepšené rozhodování a snížení rizik

ITIL publikovala v letech 1989 a 1995 ve Velké Británii His Majesty's Stationery Office (HMSO) jménem Central Communications and Telecommunications Agency (CCTA) – nyní zahrnuté do Office of Government Commerce (OGC). Jeho využití bylo zpočátku omezeno na Velkou Británii a Nizozemí.

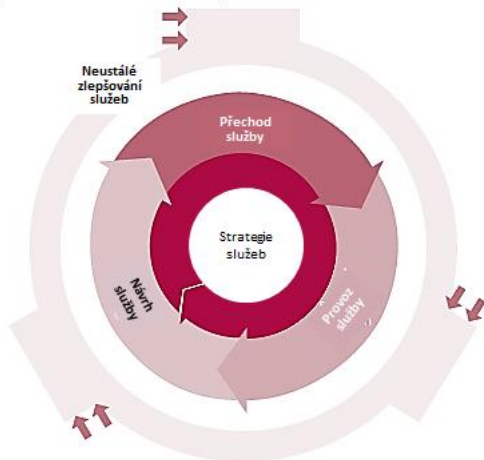
Původní verze obsahovala knihovnu 31 souvisejících knih, pokrývajících všechny aspekty poskytování IT služeb. Mezi roky 2000 a 2004 proběhla revize této verze, kterou pak

nahradil ITIL V2. Tuto verzi tvořilo sedm těsněji provázaných a konzistentních knih, konsolidovaných v celkovém rámci. Po velké „renovaci“ přišel ITIL V3, zveřejněný v roce 2007, který obsahoval pět základních publikací, pokrývajících životní cyklus služby. V roce 2011 bylo uveřejněno vydání ITIL 2011, které reagovalo na zpětnou vazbu a řešilo zlepšení srozumitelnosti a konzistence pěti základních publikací a uvádělo některé drobné doplňky, uspokojující poptávku v oboru.

Každá z těchto pěti publikací pokrývá jednu fázi životního cyklu služby (viz *Obrázek 3.1*), od úvodní definice a analýzy požadavků byznysu v *ITIL Strategii služeb* a *ITIL Návrhu služby*, přes migraci do živého prostředí v *ITIL Přechod služby* až po provozování a zlepšování v *ITIL Provoz služeb* a *ITIL Neustálé zlepšování služeb*.

8 Co je to ITIL

Obrázek 3.1 Životní cyklus služby



Tyto základní publikace jsou však pouze vstupním bodem ITILu. Doplnuje je široká škála dalších publikací a informačních zdrojů, včetně obsahu odvozeného přímo od základních zásad (jako jsou klíčové prvky vodítek, Úvod do ITIL životního cyklu služby a Jak složité zkoušku ITIL Foundation) a dalších doplňujících materiálů, včetně Příručky ITIL Foundation a příruček ITIL jednotlivých schopností (řada

kapesních příruček široce využívaných studenty při zlepšování jejich ITIL kvalifikace).

Soulad IT s byznysem, který podporují, je klíčovým principem ITILu ve všech fázích životního cyklu služby. Všechna řešení a poskytování služeb se proto musí řídit potřebami a požadavky byznysu, a zároveň musí reflektovat strategie a politiky organizace poskytovatele služby, jak ukazuje Obrázek 3.2.

Obrázek 3.2 ilustruje jak se změnami v požadavcích byznysu spouští životní cyklus služby. Tyto požadavky se identifikují a schválí v rámci etapy strategie služeb, v průběhu návrhu změny a základního dokumentu služby.

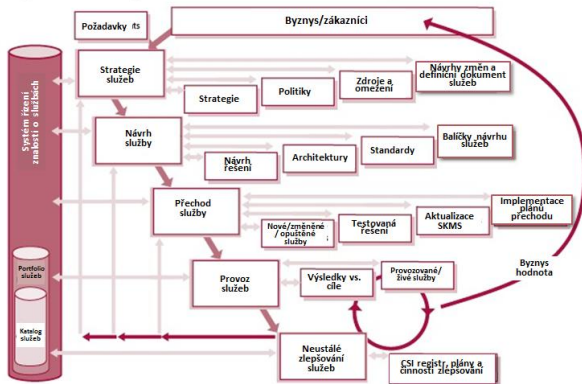
Ty pak vstupují do fáze návrhu služby, kde se vytvoří řešení služby a balíček návrhu služby (SDP) obsahující vše potřebné pro zbývající fáze životního cyklu.

SDP přechází do fáze přechodu služby, kde se služba hodnotí, testuje a ověřuje, aktualizuje se Systém řízení znalostí o službách (SKMS) a služba se převede do živého prostředí, čímž vstupuje do fáze Provozu.

Neustálé zlepšování služeb identifikuje, všude kde je to možné, příležitosti ke zlepšení nedostatků nebo poruch v libovolné fázi životního cyklu a v rámci všech procesů.

10 Co je to ITIL

Obrázek 3.2 Integrace v rámci životního cyklu služby



Definice: proces

Uspořádaný soubor činností zaměřených na dosažení určitého cíle. Proces má jeden či více definovaných vstupů a přetváří je do definovaných výstupů.

ITIL předpokládá, že organizace, která chce provádět procesy a činnosti v každé fázi životního cyklu, musí jasně definovat potřebné role a odpovědnosti. Tyto role se přiřazují jednotlivcům v rámci organizační struktury týmů, skupin nebo funkcí.

Definice: funkce

Tým nebo skupina lidí a nástrojů, nebo jiných zdrojů, které se používají k provádění jednoho nebo více procesů nebo činností.

V každé fázi životního cyklu či procesu jsou zapojeny jak obecné - generické - tak specifické role. Popis základních obecných rolí následuje, kdežto role specifické jsou zahrnuty v příslušných kapitolách životního cyklu základních ITIL publikací a v této kapesní příručce. Obecné role tedy jsou:

- **Vlastník procesu.** Je odpovědný za to, aby zajistil, že proces je vhodný pro daný účel, tzn., že je schopen plnit své cíle, že probíhá v souladu s dohodnutými a dokumentovanými standardy, a že splňuje cíle definice procesu.
- **Manažer procesu.** Je odpovědný za provozní řízení procesu. Jeden proces může mít více procesních manažerů a tato role se často přiřazuje stejné osobě, která je Vlastníkem procesu.
- **Vykonavatel procesu.** Je odpovědný za provádění jedné nebo více procesních činností. Je-li to vhodné, může se tato role spojit s rolí manažera procesu.
- **Vlastník služby.** Je odpovědný zákazníkovi za iniciaci, přechod a průběžnou údržbu a podporu konkrétní služby. Řediteli IT nebo řediteli řízení služeb je odpovědný za

12 Co je to ITIL

poskytování konkrétní IT služby. Pro řízení služeb je vlastnictví stěžejní a jedna osoba může plnit roli vlastníka jedné nebo více služeb.

Poznámka: „Manažer služby“ může být obecné označení každého manažera v rámci poskytování služeb, např. manažer vztahů s byznysem, manažer procesu nebo nadřízený manažer s celkovou odpovědností za IT služby.

Pro danou činnost může mít role nedílnou (*accountable*) nebo sdílenou (*responsible*) odpovědnost. Avšak služby, procesy a jejich činnosti probíhají v celé organizaci a každá činnost musí být jednoznačně přiřazené role. Při definování rolí a povinností, souvisejících s procesy a činnostmi, pomůžou RACI model nebo „matice odpovědností“.

4. Strategie služeb

4.1. ÚČEL

Cílem strategického myšlení je definovat plán, který s pomocí srozumitelných zásad, přinese řešení věcného problému v konkrétní situaci. Zaměřuje se na hodnotu pro zákazníka a identifikuje strategické výhody, které lze využít jako konkurenční výhodu.

Dosažení hlubokého porozumění pro potřeby zákazníka v smyslu jaké potřeby to jsou a kdy a proč se objevují, vyžaduje rovněž jasné pochopení toho, kdo je stávajícím nebo potenciálním zákazníkem poskytovatele služeb. Hodnotu definuje zákazník a hodnota služby je dána tím, co umožňuje zákazníkovi dělat. Vytváření hodnoty také závisí na vnímání a preferencích zákazníka.

Strategii služeb nelze vytvořit nebo nemůže existovat izolovaně od celkové strategie a kultury organizace poskytovatele služeb. Poskytovatel služeb může v rámci organizace poskytovat službu výhradně jedné konkrétní podnikové jednotce nebo může obsluhovat více podnikových jednotek nebo může působit jako externí poskytovatel služeb pro více organizací. Přijatá strategie musí naplňovat strategický záměr poskytovatele.

Bez ohledu na kontext, v němž poskytovatel služeb působí, musí být jeho strategie služeb založena na respektování existence hospodářské soutěže, vědomí, že příležitost má každá strana a na tom jak se bude poskytovatel odlišovat od konkurence. Strategii služeb potřebují všichni poskytovatelé.

ITIL Strategie služeb je tudíž umístěna v samém jádře životního cyklu ITIL V3. Ona stanovuje zásady pro všechny

14 Strategie služeb

poskytovatele služeb a jejich zákazníky, aby jim pomohla úspěšně dlouhodobě působit pomocí vytvoření jasné strategie služeb s jasným chápáním:

- Jaké služby nabízet
- Komu tyto služby nabízet
- Jak by se měly rozvíjet interní i externí trhy pro jejich služby
- Existující a potenciální konkurence na těchto trzích a cíle, které odliší hodnotu toho, co poskytovatel služeb dělá nebo jak to děláme
- Jak budou zákazníci a zúčastněné strany dodávanou hodnotu vnímat a měřit a jak se bude tato hodnota vytvářet
- Jak se bude rozhodovat o zajišťování zdrojů pro služby s ohledem na využití různých typů dodavatelů služeb
- Jak bude prostřednictvím finančního řízení dosaženo transparentnosti a kontroly nad vytvářením hodnoty
- Jak robustní byznys case se bude zpracovávat, aby se zabezpečila strategická investice do prostředků služby a schopnosti služby spravovat
- Jak se budou doladovat přidělování dostupných zdrojů s cílem optimálního efektu napříč portfoliem služeb
- Jak se bude měřit výkonnost služby

4.2. KLÍČOVÉ KONCEPTY

ITIL Strategie Služeb definuje některé klíčové koncepty ITILu.

4.2.1. Čtyři „P“ strategie

- Perspektiva. Charakteristická vize a směr
- Pozice. Základna, na níž hodlá poskytovatel konkurovat
- Plán. Jak poskytovatel dosáhne své vize.
- Vzor (Pattern). Základní způsob, jak pracovat – osobité vzory v rozhodování a činnostech v čase.

4.2.2. Definice služeb

Všichni poskytovatelé potřebují:

- Vymezit relevantní trh, na kterém budou působit, rozpoznat a pochopit své zákazníky.
- Prozkoumat možnosti a omezení, kvantifikovat výsledky a klasifikovat služby.

Všichni poskytovatelé a zákazníci působí na jednom nebo více interních i externích trzích a usilují o sladění dodávky s očekáváními zákazníků.

4.2.3. Hodnota služby

Ta se definuje v smyslu vnímání výsledků byznysu zákazníků a popisuje se ve smyslu kombinace dvou složek:

- Užitečnost služby. Co zákazník dostane ve smyslu podporovaných výsledků a / nebo odstraněných omezení
- Záruka služby. Jak se služba dodává a její použitelnost z hlediska dostupnosti, kapacity, kontinuity a bezpečnosti

16 Strategie služeb

Hodnota služby rovněž zahrnuje související koncepty služeb, jako jsou prostředky, hodnotové sítě, vytváření hodnoty, získávání hodnoty.

4.2.4. Typy poskytovatelů služeb:

- **Typ I.** Existuje uvnitř organizace s úkolem dodávat službu výlučně jedné podnikové jednotce
- **Typ II.** Slouží více podnikovým jednotkám v téže organizaci
- **Typ III.** Působí jako externí poskytovatel služeb, obsluhující více externích zákazníků.

4.2.5. Řízení služeb jako strategický prostředek

ITIL se využívá k transformaci schopností řízení služeb na strategický nástroj, který s využitím řízení služeb představuje základ klíčových kompetencí, charakteristickou výkonnost a trvalou výhodu a zvýší potenciál poskytovatele prostřednictvím jeho:

- **Schopností.** Schopnost poskytovatele (ve smyslu řízení, organizace, procesů, znalostí a lidí) koordinovat, kontrolovat a využívat zdroje
- **Zdrojů.** Přímé vstupy do výroby služeb, např. finanční kapitál, infrastruktura, aplikace, informace a lidé

4.2.6. Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu CSF se identifikují, měří a pravidelně kontrolují za účelem určení prostředků služby, vyžadovaných pro úspěšnou implementaci požadované strategie služeb.

4.2.7. Účetnictví orientované na služby

Pro pochopení rovnováhy mezi náklady na poskytování služby, hodnotou dosaženého výsledku a návratností investic se používá finanční řízení, řízení poptávky a portfolia služeb.

4.2.8. Strategie poskytování služeb

Zákazníci si mohou zvolit nebo poskytovatelé použít různé modely zajištění zdrojů a poskytování služeb a varianty, které se pak kategorizují a analyzují podle dopadů do finančního řízení:

- **Insource, outsource a co-source** Dodávka některé části nebo celého životního cyklu služby se zajišťuje interními zdroji, externími zdroji nebo kombinací obou
- **Outsourcing firemních procesů a outsourcing znalostních procesů.** Strategické zajišťování byznys služeb na základě procesní nebo znalostní odbornosti
- **Na vyžádání nebo cloudové služby.** Služby se poskytují podle toho, kolik jich zákazník požaduje, jak často a kdy je potřebuje.

4.2.9. Návrh a vývoj organizace

Organizace poskytovatele služeb potřebuje dosáhnout rozvíjejícího se tvaru a struktury organizace, která podporuje strategii služeb. V úvahu je třeba vzít:

- **Etapy vývoje organizace.** Poskytování služeb po síti, delegování, koordinace nebo spolupráce v závislosti na stádiu rozvoje organizace

18 Strategie služeb

- **Strategie zajištění zdrojů.** Informované rozhodování o zajišťování zdrojů pro interní služby, sdílené služby, úplný outsourcing služeb, společenství s přednostním právem nebo selektivní outsourcing
- **Analytika služby.** Využití technologie na pomoc pochopení výkonnosti služby prostřednictvím jejích analýz
- **Rozhraní služby.** Mechanismus, pomocí kterého na sebe vzájemně působí uživatelé a ostatní procesy s každou službou
- **Řízení rizik.** Mapování a řízení portfolia rizik, vážících se na portfolio služeb.

4.3. KLÍČOVÉ PROCESY A ČINNOSTI

4.3.1. Strategické řízení IT služeb

Strategické řízení IT služeb vytváří a udržuje všechny strategické plány a zajišťuje jejich rozpracování do taktických a provozních plánů. V zájmu zajištění relevantnosti služby rovněž zohledňuje změny v podnikatelském prostředí.

Účelem strategie je formulovat, jakým způsobem hodlá poskytovatel služby umožnit organizaci dosahovat podnikatelských výsledků a způsob jak nejhospodárněji a neúčinněji řídit tyto služby.

4.3.2. Správa portfolia služeb

Úkolem řízení portfolia služeb je zajistit poskytovateli správný mix zajišťující rovnováhu mezi investicemi do IT a schopnosti dosahovat podnikatelských výsledků.

Definice: portfolio služeb

Kompletní soubor služeb, spravovaný poskytovatelem. Portfolio služeb se používá pro řízení celého životního cyklu všech služeb a zahrnuje tři kategorie: připravované služby (navržené nebo ve vývoji), katalog služeb (živé nebo připravené k zavedení) a služby vysloužilé.

Do řízení portfolia spadá proaktivní řízení investic v rámci celého životního cyklu služby

Je to setrvalý proces, který zahrnuje:

- **Definici.** Soupis služeb, zajištění byznys case a ověření dat portfolia
- **Analýzu.** Maximalizuje hodnotu portfolia, zajišťuje soulad a prioritizaci a rovnováhu mezi dodávkou a poptávkou
- **Schválení.** Finalizuje navrhované portfolio a schvaluje služby a zdroje
- **Zakládací listinu.** Oznamuje rozhodnutí, přiděluje zdroje a oficiálně zřizuje služby.

4.3.3. Finanční řízení IT služeb

Finanční řízení zahrnuje funkce a procesy odpovědné za řízení požadavků poskytovatele IT služeb na rozpočtování, účtování a zpoplatňování. Zprostředkovává byznysu a IT finanční vyjádření hodnoty IT služeb, hodnoty prostředků,

20 Strategie služeb

potřebných k poskytování těchto služeb a hodnocení provozních prognóz.

Úkolem finančního řízení IT služeb je zabezpečit potřebnou úroveň financování návrhu, vývoje a poskytování služeb, které naplňují strategii organizace.

Odpovědnost a činnosti finančního řízení IT neexistují pouze uvnitř oblasti financí a účetnictví. Jsou v kontaktu s mnoha částmi organizace, které vytvářejí a využívají informace finančního řízení IT prostřednictvím agregace, sdílení a udržování finančních údajů, které potřebují a podporou šířením informací ovlivňují zásadní rozhodování a činnosti.

4.3.4. Řízení požadavků

Řízení požadavků představuje kritický aspekt řízení služeb. Nedostatečně řízená poptávka je pro poskytovatele služeb zdrojem rizik kvůli značné nejistotě v poptávce. Přebytek kapacit generuje náklady, aniž by se tvořila nějaká hodnota, která by je kompenzovala.

Úkolem řízení požadavků je pochopit a ovlivňovat poptávku zákazníka po službách a poskytnutí kapacity, vyhovující této poptávce. Na strategické úrovni může zahrnovat analýzu vzorů byznys činností a profilů uživatelů. Na taktické úrovni pak využít různých způsobů zpoplatnění, které podníčí zákazníky využívat IT služby v době, kdy jsou levnější.

Balíček úrovně služeb (SLP) definuje úroveň použitelnosti a záruky balíčku služeb, a je navržen tak, aby pokrýval potřeby vzorových byznys činností.

4.3.5. Řízení vztahů se zákazníky

Cíl řízení vztahů se zákazníky je dvojí:

- Vytvoření a udržování úzkých obchodních vztahů se zákazníkem na základě pochopení zákazníka a potřeb jeho podnikání
- Identifikace potřeb zákazníka a zajištění schopnosti poskytovatele služeb tyto potřeby uspokojit podle toho, jak se byznys proměňuje.

Správa vztahů se zákazníky umožňuje efektivní vztahy mezi poskytovateli a zákazníky IT služeb na strategické i taktické úrovni. Úzká spolupráce s procesy řízení poptávky a řízení portfolia služeb zajistí, že poskytovatel rozumí požadavkům byznysu a zaměřuje se na spokojenost zákazníka. Patří se i procedury formální reklamace a eskalace.

4.4. KLÍČOVÉ ROLE

Ke klíčovým specifickým rolím v rámci procesů a činností strategie služeb patří:

- **Manažer IT strategie.** Formuluje a komunikuje strategii IT a zajišťuje vše potřebné pro její úspěšnou realizaci.
- **Řídící skupina IT.** Je zodpovědná za celofiremní řízení IT a za celkové směřování strategie IT
- **Ředitel IT/Ředitel pro řízení služeb.** Odpovídá za veškeré procesy řízení služeb a zřízení kanceláře pro řízení služeb
- **Manažer portfolia služeb.** Definuje služby a balíčky služeb, spravuje a udržuje portfolio služeb, včetně komunikace se všemi stranami
- **Manažer vztahů s byznysem.** Udržuje vztahy s jedním nebo více zákazníky, znalosti byznysu zákazníka a

22 Strategie služeb

výstupů jejich zákazníků. Tuto roli lze spojit s rolí manažera úrovně služeb

- **Zákazník / uživatel.** Formulují potřeby a zajišťují podporu výsledkům byznysu.
- **Finanční manažer.** Definiuje a udržuje finanční modely informacemi o sledování nákladů a hodnoty IT služeb
- **Manažer požadavků.** Identifikuje a dokumentuje vzory byznys činností a uživatelských profilů, zajišťuje zaměření schopností IT na splnění měnících se požadavků
- **Manažer zdrojů.** Je vlastníkem strategie zajišťování zdrojů v rámci organizace. Odpovídá vedení a řízení kanceláře pro zajišťování zdrojů. V úzké součinnosti s ředitelem IT (CIO) vyvíjí strategii zajišťování zdrojů.

5. Návrh služby

5.1. ÚČEL

Úkolem návrhu služby je zajistit, aby byly všechny nové nebo změněné služby navrženy tak, aby splňovaly měnící se požadavky byznysu. Návrh služby je ta etapa životního cyklu, v níž se nové požadavky ze strategie služeb promítají do návrhu realizace cílů byznysu.

Ke klíčovým činnostem této etapy životního cyklu patří plánování a koordinace činností návrhu, zajištění konzistentního návrhů služeb, informačních systémů pro řízení služeb, architektur, technologie, procesů, informací a metrik, vytváření balíčků návrhu služby (SDP), řízení rozhraní a zlepšování činností a procesů návrhu služby.

ITIL Návrh služby stanovuje:

- Zásady pro návrh a vývoj služeb a postupy řízení služeb
- Principy a metody návrhu pro konverzi strategických cílů do portfolia a prostředků služeb

5.2. KLÍČOVÉ PRINCIPY

Návrh služby začíná sadou požadavků byznysu a končí vývojem navrženého řešení, splňujícího dokumentované požadavky a výsledky byznysu a zajištěním Návrhu balíčku služeb (SDP) pro předání do Přechodu služby.

Srdcem návrhu služby je jemné vyvažování mezi funkčními požadavky (service utility), požadavky na výkon (service warranty), dostupností zdrojů a časovými termíny. Dobrý návrh služby, aby zajistil efektivní konečný výsledek, musí mít vše v rovnováze.

24 Návrh služby

5.2.1. Pět aspektů Návrhu služby

- Řešení nových nebo změněných služeb
- Informační systémy a nástroje pro řízení služeb
- Technologie a architektury řízení a správy
- Procesy
- Metody měření a metriky.

V zájmu zajištění konzistence a integrity všech IT činností a procesů, poskytujících byznysu funkcionalitu a kvalitu, je třeba si osvojit v Návrhu služby holistický (tj. celostní) přístup.

5.2.2. Čtyři „P“ návrhu

Dobrý návrh služby závisí na efektivním a účinném využití čtyř P návrhu, kterými jsou:

- **Personál** (v orig. people). Lidé, schopnosti a kompetence spojené s poskytováním IT služeb
- **Produkty**. Technologické a řídicí systémy, použité při poskytování IT služeb
- **Procesy**. Procesy, role a činnosti spojené s poskytováním IT služeb
- **Partneři**. Prodejci, výrobci a dodavatelé využívání na podporu poskytování IT služeb.

5.2.3. Balíček návrhu služby (SDP)

SDP definuje všechny aspekty IT služby a požadavků na ni v celém jejím životním cyklu. SDP se vytváří pro každou novou službu, závažnou změnu nebo při ukončování služby.

5.3. KLÍČOVÉ PROCESY A ČINNOSTI

5.3.1. Koordinace návrhu

Úkolem koordinace návrhu je zajistit splnění cílů etapy návrhu. Je jediným bodem koordinace všech projektových činností a procesů.

Činnosti koordinace návrhu spadají do dvou kategorií:

- Činnosti celkově související s etapou návrhu životního cyklu, které může vykonávat manažerem (-ry) procesu koordinace návrhu
- Činnosti související s každým jednotlivým návrhem, které může provádět manažer projektu nebo jiná osoba přímo odpovídající za projekt nebo změnu, s pomocí a pod vedením manažera procesu koordinace návrhu.

5.3.2. Řízení katalogu služeb (SCM)

Katalog služeb představuje ústřední zdroj informací o IT službách, které organizace poskytovatele dodává byznysu a které zajišťují, že všechny oblasti byznysu mohou vidět přesný, konzistentní obraz dostupných IT služeb, jejich detaily a momentální stav.

Smyslem řízení katalogu služeb (SCM) je poskytnout jediný, konzistentní zdroj informací o všech dohodnutých službách a zajistit jejich obecnou dostupnost pro všechny, kdo k nim mají schválený přístup.

Doporučuje se, aby poskytovatel služeb definoval více pohledů na katalog služeb. Nejčastější pohledy jsou:

26 Návrh služby

- **Obchodní/zákaznický pohled na katalog služeb.**
Obsahuje podrobnosti o službách, poskytovaných zákazníkům (zákaznický orientované služby), odkazy na podporované byznys jednotky a představuje zákaznický pohled na katalog služeb
- **Technický/podpůrný pohled na katalog služeb.**
Obsahuje podrobnosti o poskytovaných podpůrných službách a odkazy na zákaznický orientované služby, konfigurační položky (CIs) a další podpůrné služby nezbytné pro poskytování služeb

Klíčové informace procesu SCM jsou ty, které obsahuje katalog služeb. Hlavní vstupy pro tyto informace přicházejí z portfolia služeb z byznysu buď přes proces řízení vztahů se zákazníky nebo proces řízení úrovně služeb.

5.3.3. Správa úrovně služeb (SLM)

SLM, ve spolupráci s byznysem, vyjednává, domlouvá a dokumentuje příslušné cílové hodnoty IT služeb v dohodách o úrovních služeb (SLA) a pak monitoruje a vytváří zprávy o průběhu poskytování služeb oproti dohodnuté úrovni.

Definice: dohoda o úrovni služeb

Je to dohoda mezi poskytovatelem IT služeb a zákazníkem. Dohoda o úrovni služby popisuje IT službu, dokumentuje cílové hodnoty úrovně služby a stanovuje odpovědnosti poskytovatele IT služby a zákazníka. Jedna dohoda může pokrývat více IT služeb nebo více zákazníků.

Úkolem SLM procesu je zajistit, aby se všechny provozované služby a jejich výkonnost měřily konzistentním, profesionálním způsobem v celé organizaci a aby všechny služby a vytvářené zprávy vyhovovaly potřebám byznysu a zákazníků.

Hlavní informace, zajišťované procesem SLM jsou SLA, dohody o provozní podpoře služeb (OLA) a ostatní podpůrné dohody, a sestavování plánu zlepšování a plánu kvality služeb.

5.3.4. Správa dostupnosti

Smyslem Správy dostupnosti je poskytnout specializované zaměření a řízení ve všech otázkách, souvisejících s dostupností, které se vztahují ke službám, komponentám a zdrojům, zabezpečujícím ve všech oblastech měření a plnění cílů dostupnosti, a že tyto vyhovují nebo překračují stávající a budoucí dohodnuté potřeby byznysu nákladově efektivním způsobem.

Řízení dostupnosti probíhá na dvou navzájem propojených úrovních, kterými jsou dostupnost služby a dostupnost komponenty, a jeho cílem je průběžná optimalizace a aktivní zlepšování dostupnosti IT služeb a jejich podpůrné organizace. Jsou zde dva klíčové aspekty:

- **Reaktivní činnosti.** Monitorování, měření, analýza a řízení událostí, incidentů a problémů, včetně nedostupnosti služby
- **Proaktivní činnosti.** Proaktivní plánování, návrh, doporučení a zlepšování dostupnosti.

Činnosti Správy dostupnosti by se měly zabývat dostupností, spolehlivostí, udržovatelností a provozuschopností jak na

28 Návrh služby

úrovni služeb, tak na úrovni komponent, obzvláště těch, které podporují životně důležité funkce byznysu.

Proces řízení dostupnosti je založen na informačním systému řízení dostupnosti (AMIS), který obsahuje všechna měření a informace, potřebné pro poskytování příslušných informací o úrovni služeb byznysu. AMIS rovněž pomáhá při sestavování Plánu dostupnosti.

5.3.5. Řízení kapacit

Do řízení kapacit patří řízení kapacit služeb a komponent v celém životním cyklu. Klíčovým faktorem úspěšnosti v řízení kapacit je zajistit jeho zapojení do etapy návrhu.

Smyslem Správy dostupnosti je poskytnout specializované zaměření a řízení ve všech otázkách, souvisejících s výkonností, které se týkají služeb a komponent, tak kapacita IT odpovídala dohodnutým požadavkům byznysu.

Základním kamenem úspěšného procesu řízení kapacit je Informační systém řízení kapacit (CMIS). Informace v něm obsažené ukládají a analyzují všechny podprocesy řízení kapacit pro účely poskytování technických a manažerských zpráv, včetně kapacitního plánu.

5.3.6. Správa kontinuity služeb IT (ITSCM)

Stejně jako je technologie základní součástí většiny podnikových procesů, je neustálá nebo vysoká dostupnost IT stěžejním aspektem přežití byznysu jako takového. Toho se dosáhne zavedením prostředků omezení rizik a zvláštních opatření a vybavení po zotavení po havárii. Průběžné udržování schopnosti zotavení je z hlediska uchování efektivity zcela zásadní.

Smyslem ITSCM je udržovat náležitou, neustálou schopnost zotavení IT služeb, která vyhovuje dohodnutým potřebám, požadavkům a časovým termínům byznysu.

ITSCM zahrnuje v rámci životního cyklu řadu činností s cílem zajistit, že jakmile se vytvoří plány kontinuity a zotavení služeb, udržují se tyto plány v souladu s plánem kontinuity a prioritami byznysu.

Pro úspěšnost procesu ITSCM je klíčové udržovat příslušné politiky, strategie a plánů ITSCM v souladu s plány byznysu. To lze zajistit pravidelným prováděním analýzy dopadů na byznys a řízení rizik.

5.3.7. Řízení bezpečnosti informací

Řízení bezpečnosti informací (ISM) je třeba zvažovat jako součást celkového rámce corporate governance - tedy správy a řízení společnosti. Corporate Governance – Správa a řízení společnosti je soubor odpovědností a činností, prováděných představenstvem a vrcholovým vedením s cílem udat strategický směr, zajišťující dosažení cílů, zabezpečující odpovídající řízení rizik a prověřující efektivitu využívání podnikových zdrojů.

Smyslem procesu ISM je sladit IT bezpečnost s bezpečností byznysu a zajistit, aby byla IT bezpečnost všech služeb a činností řízení služeb efektivně řízena tak, že:

- Informace jsou k dostupné a použitelné tehdy, když jsou třeba - **dostupnost**
- Informace zaznamenávají nebo se zobrazují pouze osobám, které mají právo je znát - **důvěrnost**

30 Návrh služby

- Informace je úplná, přesná a chráněná před neoprávněným zásahem - **integrita**
- Na byznys transakce i výměnu informací se lze spolehnout - **autentičnost, nepopiratelnost**.

ISM proces udržuje a prosazuje celkovou politiku spolu s podpůrnými kontrolami v rámci integrovaného Informačního systému řízení bezpečnosti (SMIS), v souladu s bezpečnostními politikami a strategiemi byznysu.

5.3.8. Řízení dodavatelů

Proces řízení dodavatelů zajišťuje, že dodavatelé a služby, které poskytují, se řídí tak, aby podporovaly cíle IT služeb a očekávání byznysu.

Smyslem procesu řízení dodavatelů je získat od nich za peníze hodnotu a zajistit, aby dodavatelé plnili cíle, obsažené ve smlouvách a dohodách při dodržení všech smluvních podmínek. Proces kategorizuje dodavatele a smlouvy, podle hodnoty, významu, rizik a dopadů, a řídí je podle jejich kritičnosti ve vztahu k celkovému poskytování IT služeb.

Databáze dodavatelů a smluv (SCD) je Zásadním zdrojem informací o dodavatelích, smlouvách je řídicí informační systém dodavatelů a smluv. Systém by měl obsahovat veškeré informace nezbytné pro řízení dodavatelů, smluv a souvisejících služeb.

5.3.9. Klíčové činnosti etapy návrhu služby

- Sběr, analýza a údržba byznys požadavků a zajištění jejich řádného zdokumentování.

- Návrh a vývoj příslušného řešení služby, technologie, procesů, informací a měření.
- Vytvoření a kontrola všech návrhů procesů a dokumentů obsažených v návrhu služby.
- Spolupráce se všemi ostatními činnostmi a rolemi návrhu a plánování.
- Vytvoření a údržba politik a dokumentů návrhu.
 - Řízení rizik všech služeb a procesů návrhu
 - Sledování s celkovými strategiemi a politikami společnosti.

5.4. KLÍČOVÉ ROLE A ODPOVĚDNOSTI

Klíčovými rolemi v rámci činností a procesu návrhu služby jsou:

- **Manažer procesu koordinace návrhu.** Je odpovědný za celkové plánování, řízení a koordinaci činností návrhu služby pro nové nebo měněné služby
- **Manažer SCM procesu.** Je odpovědný za vytvoření a údržbu přesného katalogu služeb
- **Manažer SLM procesu.** Zodpovídá za dosažení dohodnutých úrovní kvality služeb
- **Manažer procesu řízení dostupnosti.** Zodpovídá za to, že všechny služby splní dohodnuté cíle dostupnosti
- **Manažer procesu řízení kapacit.** Zodpovídá za to, že IT kapacita odpovídá schváleným stávajícím i budoucím požadavkům

32 Návrh služby

- **Manažer ITSCM procesu.** Zodpovídá za to, že všechny služby lze obnovit v souladu se schválenými potřebami, požadavky a časovými termíny byznysu
- **Manažer procesu řízení bezpečnosti.** Je odpovědností je zajistit, aby bezpečnost IT byla v souladu se schválenými bezpečnostními politikami, riziky a dopady a požadavky byznysu.
- **Manažer procesu řízení dodavatelů.** Jeho odpovědností je zajistit, aby hodnota získaná za peníze od všech IT dodavatelů, smluv a podpůrných smluv a dohod byla v souladu s potřebami byznysu
- **Plánovač IT.** Zodpovídá za sestavení a koordinaci plánů IT
- **Návrhář / Architekt IT.** Zodpovídá za celkovou koordinaci a návrh požadovaných technologií, architektur, řídicích systémů a návrhů

6. Přechod služby

6.1. ÚČEL

Úkolem přechodu služby je zajistit, aby nové, upravené nebo opuštěné služby splnily očekávání byznysu dokumentovaná v etapách strategie a návrh životního cyklu služby. Klíčové činnosti této etapy životního cyklu služby zahrnují plánování a řízení změn a releasů, řízení rizik, předávání znalostí, nastavování očekávání a zajištění dodávky očekávané hodnoty.

Přechod služby se zaměřuje na implementování všech aspektů služby zajišťujících, že nové, změněné nebo opuštěné služby splňují očekávání zákazníků a poskytovatel služeb je dokáže řídit. To všechno vyžaduje dostatečné pochopení:

- Potenciální hodnotu pro byznys a kdo ji dodává / posuzuje
- Identifikaci všech zúčastněných stran v oblasti dodavatelů, zákazníků a ostatních
- Implementaci a přizpůsobení návrhu služby, včetně zajišťování modifikace návrhu pro případ, že se v průběhu přechodu zjistí její potřeba.

6.2. KLÍČOVÉ PRINCIPY

Přechod služby vychází ze základních principů, které usnadňují účinné a efektivní využití nových / změněných služeb. Tyto klíčové principy jsou následující:

34 Přechod služby

- Pochopení všech služeb, jejich užitečnosti a záruk a výsledky, které podporují
- Řízení komplexnosti, související se změnami služby, technologie a procesů
- Stanovení formální politiky a společného rámce pro implementaci změn, aby se zajistilo provedení všech činností a zvážena všechna relevantní rizika
- Podpora přenosu znalostí, rozhodování a opakovaného využití procesů, systémů a ostatních složek. Efektivního přechodu služby se dosáhne zapojením všech relevantních stran, zajištěním přístupu k odpovídajícím znalostem a prováděním prací způsobem, který lze v budoucnosti za podobných okolností zopakovat.
- Předvídání a řízení „změn kurzu“ proaktivitou a určováním jejich pravděpodobného průběhu a načasování.
- Zajistit zapojení personálu přechodu služby a pochopení požadavků přechodu služby v průběhu životního cyklu služby.

6.3. KLÍČOVÉ PROCESY A ČINNOSTI

Procesy popsané v *ITIL Service Transition* lze rozdělit do dvou skupin na základě toho, do jaké míry probíhají činnosti procesu ve fázi přechodu životního cyklu služby.

Některé procesy jsou během přechodu služeb zásadní, ale ovlivňují a podporují všechny fáze životního cyklu služby:

- Řízení změn (Change Management)

- Řízení prostředků a konfigurací služeb (Service Asset and Configuration Management)
- Řízení znalostí (Knowledge Management)

Ostatní procesy jsou výrazně zaměřené na etapu přechodu životního cyklu služby:

- Plánování a podpora přechodu
- Správa releasů a nasazení
- Validace a testování služby
- Hodnocení změny.

6.3.1. Plánování a podpora přechodu

Úkolem plánování a podpory přechodu je zajistit celkové naplánování přechodů služeb a koordinace požadovaných zdrojů.

Plánování a podpora přechodu má dvě hlavní oblasti činnosti:

- Plánování a koordinace zdrojů a schopností potřebných k hladkému průběhu etapy přechodu
- Plánování a koordinace přechodu jednotlivých služeb za účelem zajištění, že dodají byznysu očekávané přínosy.

Efektivní plánování a podpora přechodu může významně zlepšit poskytovatelovu schopnost zvládat velké objemy změn a releasů v celé zákaznické základně.

6.3.2. Řízení změn

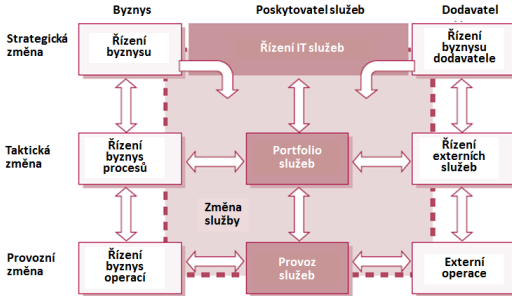
Úkolem procesu řízení změn je řídit celý životní cyklus všech změn, což umožní provést prospěšné změny s minimálními výpadky IT služeb.

Definice: změna

Přidání, změna nebo odstranění čehokoliv, co by mohlo mít vliv na služby IT. Oblast působnosti by měla zahrnovat změny ve všech architekturách, procesech, nástrojích, metrikách a dokumentacích, jakož i změny v IT služeb a dalších konfiguračních položek.

Řízení změn zajišťuje, že se všechny změny zaznamenají a vyhodnotí, a po té, že se schválené změny řízeným způsobem prioritizují, naplánují, otestují, implementují, dokumentují a prověří.

Řízení změn se týká celého životního cyklu řízení služeb a platí pro všechny úrovně řízení – strategickou, taktickou i provozní (viz *Obrázek 3.1*).

Obrázek 6.1 Rozsah řízení změn a releasů služeb

Řízení změn chrání byznys a další služby a zároveň umožňuje, aby požadované změny byly provedeny rychle, při dodržení časového rámce byznysu. To také byznysu pomáhá plnit manažerské, právní, smluvní a zákonné požadavky.

6.3.3. Řízení prostředků a konfigurací služeb

Úkolem SACM je zajistit, aby prostředky, potřebné k poskytnutí služeb, byly řádně řízené, a aby byly k dispozici přesné a spolehlivé informace o těchto prostředcích kde a kdy je to potřeba. Tyto informace obsahují podrobnosti o tom, jak jsou prostředky konfigurované a vztahy mezi nimi.

Definice: konfigurační položka

38 Přechod služby

Libovolná komponenta nebo jiný prostředek služby, který je třeba řídit, aby bylo možno poskytovat IT službu.

SACM podporuje byznys poskytováním informací potřebných pro řízení všech CI v rámci celého životního cyklu služby. To přispívá k úspěšnosti celého procesu řízení služeb, stejně jako dodávání informací manažerům IT i byznysu, které potřebují proto, aby z prostředků služby získali maximální hodnotu. Záběr SACM se může rozšířit i o ne-IT prostředky a interní i externí poskytovatele služeb tam, kde je třeba řídit sdílené prostředky.

Aby bylo možno řídit rozsáhlé a složité IT služby a infrastruktury vyžaduje SACM použití podpůrného systému, známého jako systém řízení konfigurací (CMS).

6.3.4. Řízení releasů a nasazení

Cílem procesu řízení releasů a nasazení je plánovat a řídit vytváření, testování a nasazení releasů a poskytnout byznysu požadovanou novou funkcionalitu a zároveň ochránit integritu existujících služeb.

Definice: release

Jedna nebo více změn IT služeb, které se vytvářejí, testují a nasazují společně. Jednotlivý release může zahrnovat změny hardware, softwaru, dokumentace, procesů a **dalších** komponent.

Efektivní release přináší byznysu významnou hodnotu optimalizací rychlosti, rizik a nákladů provádění změn a nabídkou konzistentní, přiměřené a kontrolovatelné implementace použitelných a užitečných služeb.

Řízení releasů a nasazení pokrývá celé vytváření, testování a implementaci nových nebo změněných služeb od plánování a po počáteční provozní podporu.

6.3.5. Ověřování a testování služby

Úkolem procesu ověřování a testování služby je zajistit, aby nové nebo změněné služby odpovídaly specifikaci návrhu a splňovaly potřeby byznysu.

Ověřování a testování služby dává jistotu, že release přinese zákazníkům očekávané výsledky a hodnotu, a to v rámci plánovaných nákladů, kapacit a omezení.

Služeb se explicitně testuje na použitelnost a záruky, uvedené v návrhovém balíčku služeb, aby se zjistila její vhodnost pro daný účel i použití. Zahrnuje testování funkčnosti, dostupnosti, kontinuity, kapacity, bezpečnosti a použitelnosti. Testováním se také zajišťuje, aby službu mohl provozovat a řídit poskytovatel.

6.3.6. Hodnocení změny

Cílem procesu hodnocení změny je poskytnout formální, standardizované prostředky pro stanovení výkonnosti změny v souvislosti s pravděpodobnými dopady na výsledky byznysu a na stávající a navrhované služby a IT infrastrukturu.

Hodnocení změny posuzuje skutečnou výkonnost změny oproti předpokládané a identifikuje rizika a problémy se změnou související.

40 Přechod služby

Hodnocení změna úzce souvisí s řízením změny. Hlavním výstupem hodnocení je hodnotící zpráva, která pomáhá personálu řízení změn rozhodnout, zda změnu schválit. Formální schvalování se nevyžaduje pro všechny změny a každý poskytovatel služeb definuje, kdy se má hodnocení změny, jako součást řízení změn, provádět.

6.3.7. Řízení znalostí

Úkolem řízení znalostí je: sdílet stanoviska, nápady, zkušenosti a informace, aby bylo zajištěno, že jsou k dispozici ve správný čas na správném místě a umožnilo se tím kvalifikované rozhodování a zvýšila účinnost omezením potřeby znovuobjevování znalostí.

Srdcem Správy znalostí je struktura Data – informace – znalosti – rozum (DIKW), přetvářející prvotní – a nepoužitelná – data na cenné prostředky.

Řízení znalostí definuje architekturu systému řízení znalostí o službách, která popisuje čtyři vrstvy:

- **Data.** Vyhledávání, sběr a kontrola dat
- **Integrace informací.** Mapování, harmonizace a transformace
- **Zpracování znalostí.** Dotazy, analýza, reporting, monitoring, modelování a výstrahy
- **Prezentace.** Vyhledávání, prohlížení, publikování a spolupráce.

6.4. ŘÍZENÍ LIDÍ V RÁMCI PŘECHODU SLUŽBY

Přechod služby není pouze záležitostí technologie a procesů. Efektivní přechod služby umožňuje poskytovateli a jeho zákazníkům využívat a provozovat nové a změněné služby tak, aby to přinášelo hodnotu. Od poskytovatele služeb to vyžaduje rozvinout schopnosti:

- Komunikace
- Řízení změn organizace a zúčastněných stran

6.5. KLÍČOVÉ ROLE

Personál, který zajišťuje přechod služby musí být organizován z hlediska účinnosti a hospodárnosti.

Tito pracovníci potřebují během celého životního cyklu takové znalosti a dovednosti, aby zajistili, že nové nebo změněné služby přinesou výsledky a hodnoty, definované ve fázi strategie služby.

Klíčové role v činnostech a procesech přechodu služby jsou:

- **Manažer procesu plánování a podpory přechodu.**
Zodpovídá za koordinaci činností v projektu přechodu služby, dodavatelů a servisních týmů, za zajištění konečného výsledku přechodu každé služby, který splní požadavky zákazníka i zúčastněných stran, uvedené v návrhovém balíčku služby – většina organizací má „manažera přechodu služeb“, který spojuje roli vlastníka procesu plánování a podpory přechodu s rolí manažera procesu

42 Přechod služby

- **Manažer procesu řízení změn.** Je zodpovědný za zajištění kontroly všech prováděných změn IT služeb v rámci životního cyklu změny
- **Schvalovatel změny.** Je zodpovědný za prověření a oficiální schvalování změn v dohodnutých bodech životního cyklu změny
- **Manažer procesu SACM.** Je zodpovědný správou majetku v působnosti IT a odpovídá za zajištění řádné kontroly prostředků vyžadovaných pro poskytování služeb a za dostupnost spolehlivých a přesných informací o těchto prostředcích
- **Manažer procesu řízení releasů a nasazení.** Zodpovídá za plánování a kontrolu vytváření testování a nasazování releasů poskytujících novou funkcionalitu při zachování integrity stávajících služeb
- **Manažer procesu ověřování a testování.** Jeho odpovědností je zajistit, aby nové nebo změněné služby odpovídaly specifikacím návrhu a splňovaly potřeby byznysu
- **Manažer procesu hodnocení změny.** Je zodpovědný za podporu rozhodování poskytnutím standardizovaných prostředků pro určování výkonnosti změn služeb
- **Manažer procesu řízení znalostí.** Zodpovídá za sdílení znalostí a za to, že jsou k dispozici na podporu informovaných rozhodnutí a zvýšení efektivity.

7. Provoz služeb

7.1. ÚČEL

Účelem Provozu služeb je poskytovat uživatelům a zákazníkům dohodnutou úroveň služeb a řídit aplikace, technologii a infrastrukturu, které toto poskytování služeb podporují.

Pouze v této etapě životního cyklu služba skutečně přináší byznysu hodnotu. Strategie služeb hodnotu definuje, návrh navrhuje služby, které tuto hodnotu přinesou, přechod služby přenášejí tento návrh do života a pak personál provozu služby odpovídá za poskytnutí služby a dodání hodnoty.

Provoz služby je jediná fáze životního cyklu, která se téměř výlučně, zabývá zákazníky. IT znamená pro drtivou většinu uživatelů provoz IT.

Provoz služby je také jediná fáze, která má funkce definované v rámci životního cyklu služby. Ty funkce jsou čtyři: service desk, technický management, aplikační management, a management IT provozu. I když tyto funkce aktivně podporují ostatní fáze životního cyklu, jsou umístěny v rámci provozování služeb.

7.2. KLÍČOVÉ PROCESY A ČINNOSTI

7.2.1. Řízení událostí

Efektivní řízení provozu služeb je závislé na znalosti stavu infrastruktury a jejích komponent. Přesně to zajišťuje řízení událostí. Událost může znamenat, že něco funguje nesprávně, což může vyvolat aktivaci a záznam do protokolu

44 Provoz služeb

incidentů. Události mohou také znamenat výskyt normální činnosti nebo nutnosti rutinního zásahu.

Úkolem řízení událostí je řídit je v rámci jejich celého životního cyklu, od zjištění až po určení vhodného řídicího zásahu.

Monitoring a řízení událostí spolu úzce souvisejí, ale jsou poněkud odlišné povahy. Řízení událostí se zaměřuje na podávání nebo zjišťování smysluplných oznámení o stavu infrastruktury a služeb IT. Monitoring prostě sleduje infrastrukturu a služby IT, podává zprávy o jejich stavu, ať již mají smysl nebo ne.

Události může zjistit sama konfigurační položka (CI) nebo manažerský nástroj pro dotazování na stav CI. Každá zjištěná událost může vyvolat k přijetí opatření, může se potvrdit, může vyvolat záznam incidentu, problému nebo změnového požadavku. Reakce na událost mohou být automatické nebo mohou vyžadovat ruční zásah.

Typy událostí jsou tři: neformální, varovná a výjimka.

7.2.2. Řízení incidentů

Definice: incident

Incident je neplánované přerušení nebo snížení kvality IT služby. Poškození konfigurační položky, které dosud nemělo dopad na službu, je rovněž incident.

Úkolem Správy incidentů je co nejrychlejší obnova normálního fungování služby a minimalizace nepříznivého dopadu na

byznys provoz. „Normální“ služba je úroveň služby schválená a definovaná v SLA a OLA.

Incidenty často odhalí řízení událostí nebo uživatelé, kteří kontaktují Service Desk. Incidenty se kategorizují kvůli stanovení, kdo je bude řešit a kvůli trendovým analýzám, a následně se jim přidělí prioritita podle naléhavosti a dopadu na byznys.

Pokud nelze incident vyřešit rychle, lze ho eskalovat. Funkční eskalací se incident předává týmu technické podpory příslušného zaměření; hierarchická eskalace zapojujte do procesu příslušnou úroveň řízení.

Po té, co byl incident po technické stránce vyřešen, zjišťuje Service Desk před uzavřením incidentu, zda je uživatel s řešením spokojen a zda „normálně“ pracuje.

Pro účinné a hospodárné a neustálé zlepšování procesu řízení incidentu je nástroj pro řízení incidentů naprostou nezbytností.

7.2.3. Plnění požadavků

Definice: požadavek na službu

Formální žádost uživatele o poskytnutí něčeho.

Úkolem plnění požadavků je umožnit uživatelům požadovat a dostávat standardní služby, zajistit poskytování těchto služeb zdroji, poskytovat uživatelům a zákazníkům informace o službách a pomoci s obecnými informacemi, stížnostmi a připomínkami. Jejich rozsah a často nízká rizikovitost vyžadují

46 Provoz služeb

spíše tento oddělený proces, než potenciální zahlcení běžných procesů řízení incidentů a řízení změn.

Všechny požadavky by se měly zaznamenávat a sledovat přes service desk, a před jejich splněním mohou vyžadovat odpovídající úroveň schválení.

7.2.4. Řízení problémů

Definice: problém

Příčina jednoho nebo více incidentů

Definice: známá chyba

Problém, u kterého je dokumentovaná primární příčina a náhradní řešení

Definice: náhradní řešení

Omezení nebo odstranění dopadu incidentu nebo problému, pro který ještě neexistuje úplné řešení.

Úkolem řízení problému je řídit celý životní cyklus všech problémů od prvního zjištění přes prošetření a dokumentaci až k případnému odstranění. Řízení problémů usiluje o minimalizaci negativních dopadů incidentů a problémů a proaktivně brání opakování těchto incidentů. V zásadě jde o

hledání příčin incidentů a problémů a spuštění opatření k nápravě nebo zlepšení situace.

Problémy se kategorizují podobně jako incidenty, ale cílem je pochopit příčiny, dokumentovat náhradní řešení a vyžádat změny, které problémy trvale vyřeší.

7.2.5. Řízení přístupů

Smyslem procesu řízení přístupů je vybavit uživatele právy, která jim zpřístupní službu nebo skupinu služeb a současně zabrání přístupu neoprávněným uživatelům. Je to uživatelsky orientovaný proces, jež je základem řízení informační bezpečnosti.

Řízení přístupu se týká identity (jedinečné informace, odlišující jedince) a práv (nastavení, která poskytují přístup k datům a službám). Proces zahrnuje ověření totožnosti a oprávnění, poskytování přístupu ke službám, záznam a sledování přístupu a odnětí nebo úpravu práv, pokud se změnil status nebo role.

7.2.6. Běžné činnosti provozování služeb

Provoz služby zahrnuje řadu činností, které nejsou součástí pěti popsaných postupů. Patří mezi ně:

- Monitorování a kontrola za účelem zjištění stavu služby nebo konfiguračních položek a přijetí příslušných nápravných opatření
- Řídící konzola/dohledové centrum; centrální koordinační místo monitorování a řízení služeb

48 Provoz služeb

- Řízení infrastruktury, včetně úložišť, databází, middlewarů, adresářových služeb, zařízení/datových center
- Řízení aplikací, které poskytují služby zákazníkům
- Provozní aspekty procesů z jiných fází životního cyklu
- Komunikace směrem k uživatelům, zákazníkům, týmům, manažerům úrovně služeb, manažerům pro vztahy s byznysem a ostatním vedoucím pracovníkům.

Většina těchto činností se poskytuje s využitím funkčních jednotek v rámci ITILu.

7.3. KLÍČOVÉ ROLE

Ke klíčovým rolím v rámci činností a procesů provozování služeb patří:

- **Manažer procesu řízení incidentů.** Zodpovídá za zajištění co nejrychlejšího obnovení normálního fungování služby a minimalizaci nepříznivých dopadů na činnosti v byznysu po zjištění incidentu.
 - **Manažer procesu řízení problémů.** Zodpovídá za řízení problémů od prvního zjištění přes prošetření a dokumentaci až k případnému odstranění, se snahou o minimalizaci negativních dopadů incidentů a problémů a proaktivní obranu proti opakování incidentů
 - **Manažer procesu plnění požadavků.** Zodpovídá za zajištění plnění žádostí služby v rámci cílové úrovně služby

- **Manažer procesu řízení událostí.** Zodpovídá za řádné řízení a komunikování událostí
- **Manažer procesu řízení přístupů.** Zodpovídá za efektivní řízení přístupových práv v souladu s příslušnými politikami.

7.4. KLÍČOVÉ FUNKCE

7.4.1. Service Desk

Service Desk představuje jediné kontaktní místo pro všechny uživatele IT. Service Desk obvykle zaznamenává a řídí všechny incidenty, požadavky na službu a žádosti o přístup a tvoří rozhraní se všemi ostatními procesy a činnostmi provozu služeb.

Service desk je pro uživatele IT „výkladní skříň“, je to místo, kde drtivá většina uživatelů získává první dojem o poskytovateli IT služeb.

Mezi typické odpovědnosti Service Desku patří:

- Zaznamenávání eskalování a uzavírání incidentů
- Zaznamenávání požadavků a zodpovídání dotazů
- Stálá informovanost uživatelů o stavu služby, incidentů a požadavků
- Řízení životního cyklu incidentů a požadavků, v případě potřeby jejich eskalování a uzavírání, jakmile je uživatel spokojen.

50 Provoz služeb

Existuje řada způsobů jak service desk strukturovat a uspořádat. ITIL doporučuje využít čtyři typy (nebo jejich kombinace):

- **Lokální service desk.** Fyzicky blízko k uživatelům
- **Centrální service desk.** Jedno fyzické místo
- **Virtuální service desk.** Personál je rozptýlen do více míst, ale uživatelé se jeví jako jeden tým
- **Service desk nepřetržité podpory (Follow the sun).** Service desky jsou umístěny v různých časových pásmech, pokrývající celých 24 hodin a volání se předává na místo, které má právě pracovní dobu.

Virtuální service desk a service desk nepřetržité pozornosti potřebují, pro úspěšné fungování, technologii, která umožňuje přesměřovat hovory e-mailů a požadavky.

7.4.2. Technické řízení

Technické řízení se týká skupin, oddělení nebo týmů, které jsou garanty technické odbornosti a celkového řízení IT infrastruktury.

Technická řízení pomáhá plánovat, implementovat a udržovat stabilní technickou infrastrukturu a zajišťovat dostupnost požadovaných zdrojů a odborných znalostí pro potřeby návrhu, vytvoření, přechodu, provozování a zlepšování IT služeb a podpůrných technologií.

Činnosti, vykonávané v Technickém řízení, zahrnují:

- Identifikace požadavků na vědomosti a odborné znalosti

- Dokumentování dovedností, které je třeba rozvíjet, přehledu dovedností a analýza vzdělávacích potřeb
- Definování standardů pro navrhování nových architektur a spolupráce na definování technologických architektur
- Spolupráce při návrhu a vývoji nových služeb.

Technické řízení se obvykle skládá ze specializovaných technických architektů a návrhářů (zapojených především do navrhování služeb) a specialistů údržby a podpůrného personálu (zapojeného především do provozu služeb).

7.4.3. Řízení aplikací

Řízení aplikací odpovídá za celého životního cyklu aplikace. Jsou to nositelé technických a odborných znalostí, vztahujících se k těmto aplikacím. Společně s technickým řízením poskytují znalosti zdrojům, které podporují IT služby.

V mnoha organizacích je běžné, že se aplikace vnímají jako služby, ale aplikace jsou pouhou jednou za složek, potřebných k poskytování IT služby. Každá aplikace může podporovat více než jednu službu, a každá služba může využívat více aplikací. Platí to zejména pro poskytovatele moderních služeb, kteří vytvářejí sdílení služby na základě architektury orientované na služby.

Řízení aplikací úzce spolupracuje s vývoje, ale jejich funkce a role se liší. Činnosti zajišťované správou aplikací se podobají těm, které provádí technické řízení, ale s důrazem na aplikace.

7.4.4. Řízení IT provozu

Řízení IT provozu je pojem, používaný pro oddělení, skupinu nebo tým lidí zodpovědných za provádění každodenních provozních činností.

Úkolem řízení provozu je vykonávat průběžné činnosti a procedury, potřebné pro řízení a údržbu IT infrastruktury pro poskytování a podporu IT služeb na dohodnutých úrovních.

Řízení provozu IT zahrnuje dvě dílčí funkce:

- Řízení IT provozu obvykle zajišťují směny operátorů, kteří vykonávají rutinní provozní úkoly. Zajišťují centralizované monitorování a kontrolu provozních činností a událostí v IT infrastruktuře, obvykle z dohledového centra nebo z centra provozu sítě.
- Správa zařízení zodpovídá za řízení a správu fyzického prostředí IT, typicky datových center, počítačových sálů a míst pro obnovu. Správa zařízení může rovněž koordinovat rozsáhlé projekty, jako jsou např. konsolidace datových center a konsolidace serverů.

8. Neustálé zlepšování služeb

8.1. ÚČEL

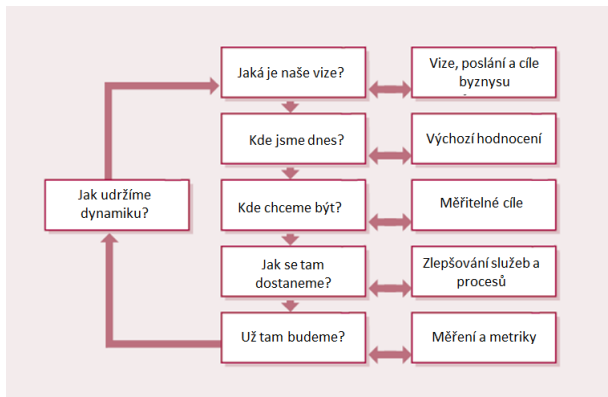
Neustále zlepšování služeb se zabývá udržováním hodnoty pro zákazníky prostřednictvím průběžného hodnocení a zlepšování kvality služeb a celkové vyspělosti životního cyklu ITSM služeb a základních procesů.

CSI kombinuje principy, zvyklosti a metody řízení kvality, řízení změn a zlepšování způsobilosti tak, že působí na zlepšování každé etapy životního cyklu i na aktuální služby, procesy a související činnosti a technologie.

CSI není nějaký nový koncept, avšak ve většině organizací nepřekročil rámec diskusí. Ve většině organizací se stane CSI projektem až tehdy, když selže něco, co může mít závažný dopad na byznys. Jakmile se potíže vyřeší, je koncept okamžitě zapomenut, dokud nedojde k dalšímu závažnému selhání. Stále se volá po jednotlivých, časově omezených projektech, ale úspěšné CSI musí být součástí kultury organizace a musí se stát rutinní činností.

CSI přístup, znázorněný na Obrázek 8.1 nabízí každé organizaci způsob, jak identifikovat a řídit příslušná zlepšení konfrontací její současné pozice a hodnoty jakou přináší, byznysu s jejími dlouhodobými cíli a identifikací jakýchkoli existujících mezer a nedostatků. Toto se provádí průběžně se zaměřením na zjištění změn v požadavcích byznysu nebo v technologii s cílem zajistit nepřetržitý soulad a zlepšování IT služeb.

Obrázek 8.1 Přístup neustálého zlepšování služby



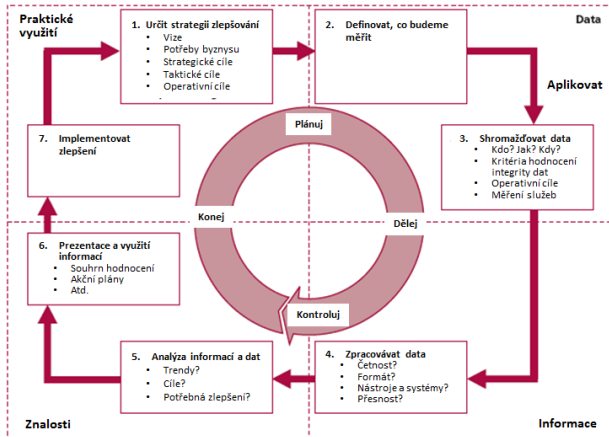
8.2. KLÍČOVÉ PROCESY A ČINNOSTI

CSI definuje tři klíčové oblasti efektivní implementace neustálého zlepšování: 7mi krokový proces zlepšování, měření služby a vykazování služeb.

8.2.1. 7mi krokový proces zlepšování

7mi krokový proces zlepšování pokrývá kroky, které vyžaduje shromáždění smysluplných dat, jejich analýza s cílem identifikovat trendy a problémy, prezentování informací vedení kvůli jejich prioritizaci a schválení, a implementace zlepšení.

Obrázek 8.2 Sedmikrokový proces zlepšování



Každý krok se řídí strategickými, taktickými a operativními cíli, které byly definovány ve strategii služeb a návrhu služeb.

Krok 1 – Určit strategii zlepšování

S použitím vize strategie a cílů organizace určit, na základě existujících i budoucích plánů, jak mohou zlepšení v IT službách pomoci organizaci v dosahování těchto cílů.

Krok 2 – Definovat co budete měřit

56 Neustálé zlepšování služeb

Definuje se sada měření, která plně podporují cíle organizace. Organizace může narazit na omezení v tom, co skutečně dokáže měřit, takže je třeba provést rozdílovou (gap) analýzu mezi tím, co lze dnes měřit a co se ideálně požaduje. S nedostatky a jejich důsledky (včetně možných rizik), pak lze seznámit byznys zákazníky a vedení IT. Je možné, že v určité etapě budou zapotřebí nové nástroje nebo přizpůsobení stávajících.

Krok 3 – Shromažďovat data

Na sběr dat pro potřeby definovaných měření se používají monitorovací nástroje a/nebo manuální procesy.

Klíčovým cílem monitorování pro CSI je kvalita. Monitoring se tudíž zaměřuje na efektivitu služby, procesu, nástroje, organizace nebo CI. Důraz se klade na identifikaci míst, kde lze zlepšit současnou úroveň služeb nebo výkonnost IT, typicky zjišťováním odchylek a jejich řešení.

CSI se však nezabývá pouze výjimkami. Pokud se SLA v určitém období konzistentně plní, zabývá se CSI rovněž zjištěním, zda by nebyla úroveň výkonnosti udržitelná při nižších nákladech nebo zda nepotřebuje dokonce zlepšit na vyšší úroveň výkonnosti.

Krok 4 – Zpracovávat data

Prvotní data se zpracovávají do požadovaného formátu, obvykle tak, aby poskytl celkový obraz výkonnosti služeb a/nebo procesů.

Zpracování dat do užitečné informace je základní činnost CSI. Přitom monitoring a shromažďování dat o jednotlivých komponentách infrastruktury je důležité, protože to je klíč

k pochopení vlivu těchto komponent na infrastrukturu a IT služby.

Krok 5 – Analýza informací a dat

Analýza dat převádí informace na znalosti o událostech, ovlivňujících organizaci.

Po té, co se data zpracují na informace, lze výsledky analyzovat zodpovězením otázek jako např.:

- Plníme cíle?
- Existují nějaké jasné trendy?
- Jsou zapotřebí nápravná opatření? Za jakou cenu?

Krok 6 – Prezentace a užití informací

Získané znalosti lze nyní prezentovat ve snadno srozumitelném tvaru, který umožňuje těm, kteří informace dostávají, dělat strategická, taktická i operativní rozhodnutí. Informace je třeba poskytovat zamýšleným příjemcům na správné úrovni a správným způsobem. Měly by přinášet hodnotu, upozorňovat na výjimky ve službách a identifikovat libovolné přínosy, které se objevily v uplynulém období.

Nyní, více než kdykoli předtím musí, IT věnovat dostatek času na pochopení konkrétních byznys cílů a převést je do IT metrik, které budou odrážet dopad těchto cílů. Mezi tím, co se hlásí a tím, co je zájmem byznysu je často rozdíl.

Ačkoliv většina reportů má tendenci se koncentrovat na oblasti slabé výkonnosti, měly by informovat i o dobrých zprávách. Informace, poukazující na trendy zlepšování, jsou tím nejlepším marketingovým nástrojem IT služeb.

58 Neustálé zlepšování služeb

Krok 7 – Implementovat zlepšení

Získané znalosti se využívají k optimalizaci, zlepšování a úpravám služeb, procesů a všech dalších podpůrných činností a technologií. Měla by být stanovena a oznámena v rámci celé organizace nápravná opatření, nutná pro zlepšení služby.

CSI identifikuje řadu příležitostí ke zlepšení a organizace bude potřebovat určit priority na základě svých cílů a dostupnosti lidských i finančních zdrojů.

7mi krokový proces zlepšování je kontinuální smyčka, která se vrací na začátek.

8.2.2. Měření služeb

Existují čtyři základní důvody pro monitoring a měření:

- Ověření předchozích rozhodnutí
- Nasměrování činností tak, aby splnily stanovené cíle – to je nejčastější důvod monitoringu a měření
- Zdůvodnění, konkrétním důkazem, že jde o požadovaný směr postupu
- Intervence na příslušném místě a přijetí nápravných opatření.

Monitoring a měření podporuje CSI i sedmi krokový proces zlepšování a představuje základní složku schopnosti spravovat procesy a služby a informovat byznys o hodnotě.

Řada organizací dnes měří na úrovni komponent, nicméně, jakkoli je to nezbytné a cenné, měření služeb se musí pozvednout až na takovou úroveň, která podá pravdivý obraz zkušeností zákazníků s poskytovanými službami.

Na podporu CSI činností i činností ostatních procesů potřebují organizace shromažďovat data pro tři typy metrik.

- **Technologické metriky.** Často spojené s metrikami pro komponenty a aplikace jako jsou výkonnost, dostupnost.
- **Procesní metriky.** Zachycené formou kritických faktorů úspěchu (CSF), klíčových výkonnostních indikátorů (KPI) a metrik činností.
- **Metriky služeb.** Výsledky celé služby. Pro výpočet metrik služeb se používají komponentové/technologické metriky.

Na počátku jakékoli zlepšovací činnosti je nezbytné určit výchozí stav, jako referenční bod, proti kterému lze měřit změny výkonnosti.

8.2.3. Vykazování služeb

Při každodenním poskytování služeb byznysu IT shromažďuje a monitoruje významné množství dat, ale pouze malá část z nich je skutečně důležitá a pro byznys zajímavá. Byznys rád uvidí historickou prezentaci činnosti za uplynulé období, zobrazující jeho zkušenosti, ale více ho zajímají ty historické události, jejichž pokračování představuje pro další využívání služby hrozbu a jak IT hodlá těmto hrozbám čelit.

Nestačí prezentovat výkazy dodržení nebo nedodržení SLA. IT si potřebuje vytvořit aktivní způsob vykazování, tj. co se stalo, co dělalo IT, jak IT zajistí, aby se to neopakovalo a jak IT pracuje na zlepšení dodávky služeb obecně.

Charakter vykazování, který se zaměřuje stejně výrazně na budoucnost jako na minulost dává IT prostředek jak

60 Neustálé zlepšování služeb

„prodávat“ svoji nabídku v souladu s pozitivními i negativními zkušenostmi byznysu.

8.3. KLÍČOVÉ ROLE

Většina detailních prací, které souvisejí se zlepšováním, se vykonává v rámci každé etapy životního cyklu, každého procesu a činnosti, přičemž CSI manažer je zodpovědný za celkové CSI činnosti v organizaci. V rámci CSI zodpovídají za zlepšování služeb jejich vlastníci.

9. Procesy a funkce řízení služeb

Každá kniha ITIL se zabývá fází jednou životního cyklu služby a definuje klíčovou sadu procesů v této fázi vyžadovaných. Kniha ITIL provoz služeb také popisuje čtyři funkce.

Tabulka 9.1 uvádí klíčové procesy a funkce, definované v každé fázi životního cyklu. Tabulka 9.2 pak obsahuje abecední seznam služeb, procesů a funkcí jejich řízení a křížové odkazy na publikace, v který jsou primárně definovány a na publikace, kde jsou uvedena jejich další významná rozšíření. Většina procesů hraje určitou roli v každé fázi životního cyklu, ale v tabulce 9.2 jsou pouze významné odkazy do základních publikací.

62 Procesy a funkce řízení služeb

Tabulka 9.1 Procesy a funkce řízení služeb v celém životním cyklu

Strategie služeb	Návrh služby
Strategické řízení IT služeb Řízení portfolia služeb Finanční řízení IT služeb Řízení poptávky Řízení vztahů s byznysem	Koordinace návrhu Řízení katalogu služeb Řízení úrovně služeb Řízení dostupnosti Řízení kapacit Řízení kontinuity IT služeb Řízení bezpečnosti informací
Přechod služby	Provoz služby
Plánování a podpora přechodu Řízení změn Řízení prostředků a konfigurací služeb Řízení releasů a nasazení Ověřování a testování služby Hodnocení změny Řízení znalostí	Řízení událostí Řízení incidentů Řízení požadavků Řízení problémů <i>Funkce</i> Service desk Technické řízení Řízení provozu IT Řízení aplikací
Neustálé zlepšování služeb	
Sedmikrokový proces zlepšování	

Procesy a funkce řízení služeb 63

Tabulka 9.2 ITIL Procesy a funkce řízení služeb

Proces řízení služeb	Primární zdroj	Další rozšíření
Řízení přístupů	SO	
Řízení dostupnosti	SD	SS, CSI
Řízení vztahů s byznysem	SS	SD, CSI
Řízení kapacit	SD	SO, CSI
Hodnocení změn	ST	
Řízení změn	ST	
Řízení poptávky	SS	SD
Koordinace návrhu	SD	
Řízení událostí	SO	
Finanční řízení IT služeb	SS	
Řízení incidentů	SO	SD, CSI
Řízení bezpečnosti informací	SD	SO
Řízení kontinuity IT služeb	SD	
Řízení znalostí	ST	CSI
Řízení problémů	SO	
Řízení releasů a nasazení	ST	
Plnění požadavků	SO	
Řízení prostředků a konfigurací služeb	ST	
Řízení katalogu služeb	SD	SS
Řízení úrovně služeb	SD	SS, CSI
Řízení portfolia služeb	SS	SD
Ověřování a testování služby	ST	
Sedmikrokový proces zlepšování	CSI	
Strategické řízení IT služeb	SS	

64 Procesy a funkce řízení služeb

Proces řízení služeb	Primární zdroj	Další rozšíření
Řízení dodavatelů	SD	
Plánování a podpora přechodu	ST	SS
Funkce řízení služeb	Primární zdroj	Další rozšíření
Řízení aplikací	SO	SD, CSI
Řízení provozu IT	SO	
Service desk	SO	SS, SD, ST, CSI
Technické řízení		

Klíč: CSI = continual service improvement; SD = service design; SO = service operation; SS = service strategy; ST = service transition.

10. Kvalifikace

10.1. PŘEHLED

Školení v řízení služeb pomáhají poskytovatelům budovat a udržovat jejich schopnosti řídit služby. Oficiální kvalifikační schéma ITIL umožňuje organizacím rozvíjet schopnosti zaměstnanců prostřednictvím schválených kurzů.

Toto schéma má čtyři úrovně:

- Foundation
- Intermediate
- ITIL Expert
- ITIL Master.

Všechny zkoušky jsou založeny na výběru odpovědi z více možností a jsou navrženy tak, aby testovaly na různých úrovních obtížnosti v procesu učení s využitím Bloomových zásad taxonomie, přizpůsobených konkrétním principům ITILu.

Existují také další, doplňkové kvalifikace, které mohou přispět (akumulací kreditů) k dosažení stupně ITIL Expert. Další podrobnosti jsou na www.ital-officialsite.com/Qualifications/ComplementaryQualifications.aspx

10.2. FOUNDATION

Úroveň Foundation – Základní – zajišťuje uchazeči získání znalostí terminologie, struktury a základních pojmů ITILu a pochopení základních principů řízení služeb podle ITILu.

Na cestě k ITIL Expert znamená úroveň Foundation získání dvou kreditů.

10.3. INTERMEDIATE STREAMS

Kvalifikace střední úrovně jsou k dispozici ve dvou dílčích řadách: životní cyklus a schopnosti. Obě dílčí řady posuzují u každého jednotlivce úroveň pochopení a aplikace konceptů ITILu. Zájemci mohou volit kurzy z jedné z dílčích řad.

10.3.1. Řada životního cyklus

Jednotlivé kurzy vycházejí z pěti základních publikací ITILu. Tato kvalifikace bude zajímat uchazeče, kteří chtějí získat znalosti v rámci životního cyklu služby:

- Strategie služeb – Service strategy
- Návrh služby – Service design
- Přechod služby – Service transition
- Provoz služeb – Service operation
- Neustálé zlepšování služeb – Continual service improvement.

10.3.2. Řada schopností

Jednotlivé kurzy vycházejí ze čtyř seskupení souvisejícího obsahu. Tato kvalifikace bude zajímat uchazeče, kteří se chtějí certifikovat v hluboké úrovni pochopení procesů a rolí:

- Nabídky a dohody o službách – Service offerings and arrangements
- Release, kontrola a ověřování – Release, control and validation
- Provozní podpora a analýza – Operational support and analysis
- Plánování, ochrana a optimalizace – Planning, protection and optimization.

Každý kurz z řady životního cyklu v rámci řad kurzů střední úrovně kvalifikace představuje tři kredity a každý kurz z řady schopností čtyři kredity na cestě k ITIL Expert.

10.4. ŘÍZENÍ CELÉHO ŽIVOTNÍHO CYKLU

Kurzy v řízení celého životního cyklu (MALC) uvádí v souvislostech úplnou podstatu přístupu k řízení služeb přes jejich životní cyklus. Z hlediska ITIL Expert představuje pět kreditů.

10.5. ITIL EXPERT

Na osvědčení ITIL Exert se uchazeči kvalifikují automaticky, jakmile dosáhnou požadovaných 22 kreditů z Foundation (povinný počáteční kurz), ze střední úrovně a MALC (povinný

68 Kvalifikace

závěrečný kurz). Nevyžadují se žádné další zkoušky nebo školení.

10.6. ITIL MASTER

Kvalifikace ITIL Master ověřuje schopnosti uchazeče aplikovat principy, metody a techniky ITILu na pracovišti.

Aby uchazeč dosáhl kvalifikace ITIL Master, musí umět vysvětlit a zdůvodnit, na jednom nebo více praktických úkolech, jak vybírali a v jednotlivých případech aplikovali celou řadu znalostí, principů, metod a technik ITILu a podpůrných technik řízení, aby dosáhli požadovaných výsledků v byznysu.

Aby byli uchazeči způsobilí pro kvalifikaci ITIL Master, musí dosáhnout úrovně ITIL Expert a pracovat v oblasti řízení IT služeb pod dobu nejméně pěti let na vedoucích manažerských nebo vyšších poradenských úrovních.

11. Související návody

ITIL je součástí portfolia publikací osvědčených postupů, jehož cílem je pomoci organizacím a jednotlivcům účinně a hospodárně řídit projekty, programy a služby.

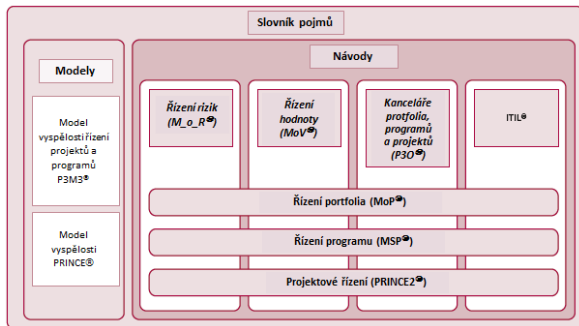
Tyto publikace zahrnují následující tituly:

- **Management of Portfolios (MoP®).** Principy, postupy a rady o implementaci řízení portfolia.
Office of Government Commerce (2011). *Management of Portfolios*. The Stationery Office, London.
- **Management of Value (MoV®).** Návod jak maximalizovat hodnotu pomocí priorit, potřeb zúčastněných stran a zdrojů.
Office of Government Commerce (2010). *Management of Value*. The Stationery Office, London.
- **Managing Successful Projects with PRINCE2®.** Strukturovaná metoda efektivního řízení projektu prostřednictvím srozumitelně definovaných produktů.
Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office, London.
- **Portfolio, Programme and Project Offices (P3O®).** Principy, procesy a techniky vytvoření, rozvoje a údržby podpůrných struktur.
Office of Government Commerce (2008). *Portfolio, Programme and Project Offices*. The Stationery Office, London.

70 Související návody

Obrázek 11.1 ukazuje vztahy mezi těmito osvědčenými postupy, které lze přizpůsobit tak, aby odpovídaly potřebám organizace.

Obrázek 11.1 Vztahy ITILu a ostatních osvědčených postupů



Primární normou pro řízení IT služeb je ISO/IEC 20000, která je mezinárodně uznávaným standardem pro poskytovatele služeb, kteří řídí a poskytují IT služby interním nebo externím zákazníkům. Tato norma vychází ze systému řízení služeb, který se používá k přímému řízení a kontrole činností řízení služeb poskytovatele služeb. Jednou z nejčastějších cest ke splnění požadavků normy je osvojení osvědčených postupů ITIL.

Dále jsou uvedeny další, související rámce, osvědčené postupy, standardy, modely a systémy kvality:

- **Systém řízení kvality.** Velmi rozšířené jsou Total Quality Management a ISO 9000:2005, jako třeba cyklus Plan-Do-Check-Act nazývaný často jak Demingův cyklus
- **Řízení rizik.** *Management of Risk (M_o_R)*, ISO 31000, IT rizika a ISO/IEC 27001, které všechny obsahují návody k řízení rizik
- **Governance of IT.** ISO 9004 stanovuje zásady pro řízení na úrovni představenstva a nejvyššího vedení a ISO/IEC 38500 pak zásady pro řízení na úrovni korporace
- **Control Objectives for Information and related Technology.** COBIT je rámec kontroly a řízení IT pro vedení IT, který vytvořily ISACA a IT Governance Institute (ITGI)
- **Environmental management and green/sustainable IT.** Existuje celá řada norem a publikací, včetně normy ISO 9241 pro užitečnost služby, ISO/IEC 27001 pro řízení bezpečnosti informací, ISO/IEC 15504 nebo SPICE pro posuzování procesů, a ISO/IEC 19770 pro řízení softwarových prostředků
- **ITIL and the Open Systems Interconnection Framework.** Rámec OSI je referenční model vymezující obecné standardy a definice sítě
- **Organizační změna.** V *ITIL Service Transition* a *ITIL Continual Service Improvement* jsou odvolávky na osm kroků organizační změny podle Kottera
- **Rámec dovedností pro informační věk.** Jde o společný rámec IT dovedností, včetně standardizace prací, auditů

72 Související návody

dovedností a schopností, a plánování prověrek dovedností

- **Rámce Carnegie Mellon CMMI a eSCOM.** Capability Maturity Model Integration (CMMI) je přístup k vylepšování procesů; eSourcing Capability Model (eSCM-SP), určený poskytovatelům služeb, je rámec pro zlepšování vztahů mezi poskytovateli a zákazníky IT služeb.
- **Balanced scorecard.** Je to pojetí strategického řízení, které využívá čtyř perspektiv (učení se a růstu, podnikových procesů, zákaznické a finanční), jako východiska pro posuzování a reporting o výkonnosti
- **Six sigma.** Představuje daty řízené pojetí zlepšování procesů, identifikující nedostatky, které vedou ke zlepšování a omezování změn v procesech.

12. Shrnutí

Od původního uveřejnění rámce ITIL nastalo mnoho změn, které ovlivňují vztahy mezi těmi, kdo poskytují služby a různými podpůrnými organizacemi, ať již jed o interní nebo externí poskytovatele. Jak byznys, tak technologie se stále vyvíjejí rychlým tempem, takže je stále důležitější mít zavedené prověřené postupy, podporující definování, návrh, implementaci, provozování a zlepšování služeb a zajišťující řízení a kontrolu, při zachování potřebné flexibility, nezbytné pro zajištění splnění nových a změněných požadavků.

ITIL publikace obsahují poučení a zkušenosti mnoha organizací, poskytujících zákazníkům služby a téma podporující neustálé zlepšování služeb, umožňující jejich rozvoj, ale také řídit kvalitu a efektivitu v rámci řízení služeb.

ITIL je důležitý pro poskytovatele služeb všech velikostí, ať již ve veřejném nebo soukromém sektoru, a poskytuje na dodavateli nezávislý, nenařizující rámec, který si lze osvojit a přizpůsobit potřebám organizací a jejich zákazníků.

V odvětví, kde strategie zajišťování zdrojů může být rozmanitá a složitá, nabízí ITIL společný jazyk a soubor procesů, který umožní poskytování služeb, od začátku do konce, konzistentním a uceleným způsobem.

ITIL je úspěšný proto, že popisuje postupy, které umožňují organizacím přinášet prospěch, návratnost investic a trvalý úspěch. ITIL si organizace osvojují proto, aby jim umožnil:

- Dodávat zákazníkům hodnotu prostřednictvím služeb
- Integrovat strategii služeb s byznys strategií a potřebami zákazníka

74 Související návody

- Měřit, monitorovat a optimalizovat IT služby a výkonnost poskytovatele služeb
- Řídit investice do IT a rozpočet
- Řídit rizika
- Řídit znalosti
- Řídit schopnosti a zdroje k účinnému a hospodárnému zajištění služby
- Umožnit zavedení standardního přístupu k řízení služeb v rámci podniku
- Změnit kulturu organizace na podporu dosažení trvalé úspěšnosti
- Zlepšení vzájemného působení a vztahů se zákazníky
- Koordinovat dodávky zboží a služeb v rámci hodnotové sítě
- Optimalizovat a snížit náklady

Trh budou i nadále ovlivňovat změny priorit v byznysu, ekonomické problémy, komerční tlaky a nové technologie. Návody, uvedené v ITIL publikacích, poskytují prověřený rámec osvědčených postupů jak zlepšit schopnosti organizace poskytovat byznysu maximální hodnotu.

13. Další doporučení

Existuje celá řada způsobů jak jednotlivci i organizace mohou budovat své chápání ITILu, aby podpořili osvojení osvědčených postupů a maximalizovali přínosy pro podnik a jeho zákazníky.

- *Introduction to the ITIL Service Lifecycle* přináší podrobnější přehled o pěti hlavních publikacích ITIL a zahrnuje úvod do řízení služeb jako celku. Cabinet Office (2011). *Introduction to the ITIL Service Lifecycle*. The Stationery Office, London.

- Pět hlavních publikací je k dispozici jako papírové knihy, ve formátu PDF, jako e-knihy nebo jako on-line předplatné, přičemž ve všech jsou podrobné návody pro oblast životního cyklu služby ITIL.

Cabinet Office (2011). *ITIL Continual Service Improvement*. The Stationery Office, London.

Cabinet Office (2011). *ITIL Service Design*. The Stationery Office, London.

Cabinet Office (2011). *ITIL Service Operation*. The Stationery Office, London.

Cabinet Office (2011). *ITIL Service Strategy*. The Stationery Office, London.

Cabinet Office (2011). *ITIL Service Transition*. The Stationery Office, London.

- Členství v itSMF nabízí přístup do společenství odborníků v oboru, k informačním zdrojům a řadě členských událostí, včetně regionálních skupin, seminářů a zájmových skupin. To dává cenné příležitosti sdílet

76 Související návody

znalosti a zkušenosti s ostatními odborníky z praxe řízení služeb.

- itSMF UK bookshop nabízí katalog publikací, které pokrývají rozsáhlou škálu témat, souvisejících s řízením služeb, včetně spoluvlastnických a doporučených publikací.
- Kvalifikační schéma ITILu nabízí schválené kurzy, které umožňují jednotlivcům identifikovat vhodné vzdělávací řešení, která odpovídají jejich potřebám a podporují jejich odborný růst.
- Je k dispozici řada návodů na podporu studentů, studujících ITIL, které podporují akreditované školící kurzy. Dva, zde uvedené, publikoval TSO.

Cabinet Office (2012). *ITIL Foundation Handbook*. The Stationery Office, London.

Cabinet Office (2012). *Passing your ITIL Foundation Exam*. The Stationery Office, London.

Výše zmíněné informační zdroje umožní organizacím těžit ze znalostí a zkušeností jiných, poučit se z nich a přispět do oboru řízení služeb.

14. Kontaktní místa

itSMF UK

150 Wharfedale Road
Winnersh Triangle
Wokingham
Berkshire RG41 5RB
United Kingdom
Tel: +44 (0) 118 918 6500
Fax: +44 (0) 118 969 9749
Email: publications@itsmf.co.uk
www.itsmf.com

The Stationery Office (TSO)

PO Box 29
Norwich NR3 1GN
United Kingdom
Tel: +44 (0) 870 600 5522
Fax: +44 (0) 870 600 5533
Email: customer.services@tso.co.uk
www.tso.co.uk

O itSMF

Fórum pro řízení IT služeb, známé jako itSMF, je skutečně nezávislé a mezinárodně uznávané celosvětové fórum odborníků v řízení IT služeb.

78 Kontaktní místa

Tato nezisková organizace je od roku 1991 prominentním hráčem v oblasti probíhajícího vývoje a propagace osvědčených postupů řízení IT služeb, norem a kvalifikací.

Nyní se itSMF může globálně pochlubit více než 6000 členskými firmami a to těch největších a nejziskovějších, z veřejného sektoru apod., zahrnujících více než 70.000 osob ve více než 50 národních pobočkách.

Každá pobočka je samostatnou právní osobou a je do značné míry autonomní. Britská (UK) pobočka má více než 9000 členů. Členům nabízí vzrůstající výroční konferenci, online knihkupectví, pravidelná regionální setkání, zájmové skupiny a mnoho dalších výhod.

Webová stránka je www.itsmf.co.uk.

Vedle toho existuje samostatný mezinárodní subjekt, itSMF International, plnící celkovou řídicí a podpůrnou funkci existujících a vznikajících poboček. Má rovněž vlastní webové stránky www.itsmfi.org.

O TSO

Podle počtu publikovaných titulů, s více než 9000 tituly ročně v tištěném i digitálním formátu, je TSO jedním z největších nakladatelství ve Velké Británii s rozsáhlou klientskou základnou. Má za sebou dlouhou historii ve vydávání příruček osvědčených postupů, týkajících se projektů, programů a řízení IT služeb. Ve spolupráci s partnery jako jsou itSMF,

Project Management Institute, Service Management 101 a APMG-International, vydává TSO příručky v oborech řízení globálního rozsahu.

Více informací o publikacích TSO a možnosti prohlížení jejich zdrojů nabízí TSO na www.tso.co.uk.



Begin your ITIL® journey...

ITIL is the most recognized framework for IT service management in the world. Begin your ITIL journey and visit our online shop at best-management-practice.com/ITIL

ITIL Foundation Handbook
ISBN: 9780113313495 £10.95



£9.99



Passing your ITIL Foundation Exam
ISBN: 9780113313556 £22.00

ITIL® is a registered Trade Mark of AXELOS Ltd

