

VOLNĚ DOSTUPNÁ
PUBLIKACE

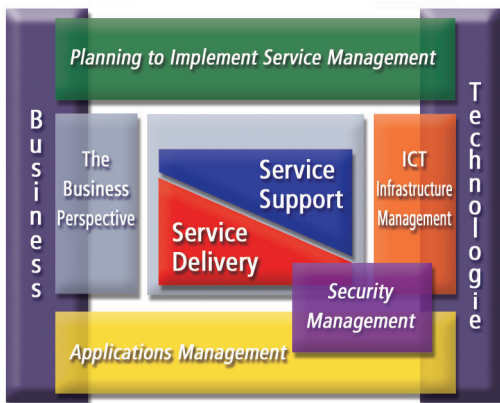
itSMIF

The IT Service Management Forum

Překlad publikace zabezpečil :



Úvodní přehled ITIL®



Stručný přehled
IT INFRASTRUCTURE LIBRARY

Úvodní přehled ITIL®

Verze 1.0a

Autor:	Colin Rudd	itEMS Ltd
Spolupráce:	Gary Hodgkiss	CGE&Y
Editor:	Alisson Cartlidge	XANSA
Vydal:	itSMF Ltd	
	150 Wharfedale Road	
	Winnersh Triangle	
	Wokingham RG41 5RB	
	United Kingdom	
	Tel.: +44(0)118 9186500	
	Fax: +44(0)118 9699749	
	e-mail: publications@itsmf.co.uk	

© Copyright itSMF, 2004

Tato verze byla poprvé publikována v dubnu 2004

S menšími změnami publikováno v červenci 2004

Publikace vychází z dalších materiálů chráněných copyrightem s povolením vlastníků copyrightů.

itSMF děkuje přispěvatelům za jejich připomínky v rámci rozsáhlé mezinárodní revize pro zajištění kvality.

ITIL® je registrovanou obchodní známkou a registrovanou známkou společnosti Office of Government Commerce (OGC) a je registrována u U.S. Patent and Trademark Office.

© Crown - materiál chráněný copyrightem je reprodukován s laskavým svolením OGC a kontrolora Her Majesty's Stationery Office (HMSO).

Překlad Jiří Hudec, revize Vladimír Kufner, Ludmila Pekárová itSMF UK

O této příručce

ITIL (IT Infrastructure Library - knihovna infrastruktury IT) poskytuje rámec pro správu služeb IT (IT Service Management/ITSM) na základě „nejlepších praktik“ (best practice) a je ve světě nejšířejí používaným a akceptovaným přístupem ke Správě služeb IT. Tato kapesní příručka byla navržena jako úvodní přehled pro každého, kdo má zájem nebo potřebu porozumět cílům, obsahu a rozsahu ITIL. Tato příručka poskytuje přehled; komplexní popis lze nalézt v aktuálních publikacích o ITIL.

Tato příručka popisuje hlavní principy IT Service Managementu a poskytuje obecný přehled o každé z klíčových publikací o ITIL:

- Dodávka služeb (Service Delivery)
- Podpora služeb (Service Support)
- Správa infrastruktury IT (ICT Infrastructure Management)
- Plánování implementace Správy služeb (Planning to Implement Service Management)
- Správa aplikací (Application Management)
- Perspektiva businessu (The Business Perspective)
- Správa bezpečnosti (Security Management).

Tato příručka zdůrazňuje klíčové sdělení ITIL, totiž že služby IT existují jedinečně za účelem podpory businessu a jeho účinného a efektivního provozování.

Rady obsažené v této příručce nejsou ani definitivní ani nařizující, jsou však založeny na nejlepších praktikách ITIL. Použití ITIL je aplikovatelné u všech organizací IT bez ohledu na jejich velikost a používanou technologii a slouží k jejich prospěchu.

Překlad zabezpečil a vydal: **S&K Management Systems spol. s r.o.**,
www.skms.cz, itil@skms.cz, Praha +420 241 48 58 68, Bratislava +421 2 5010 9800

Obsah

	O této příručce	2
	Obsah	3
1	Úvod	4
2	Co je IT Service Management (Správa služeb IT)	6
3	Proč implementovat Service Management?	8
4	Rámcový model ITIL (ITIL Framework)	10
5	Dodávka služeb (Service Delivery)	13
6	Podpora služeb (Service Support)	16
7	Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management)	19
8	Plánování implementace Správy služeb (Planning to Implement Service Management)	22
9	Správa aplikací (Application Management)	25
10	Perspektiva businessu (Business Perspective)	28
11	Správa bezpečnosti (Security Management)	31
12	Související normy a doplňující knihy	34
13	Závěrem	36
14	Další pokyny a kontaktní místa	39

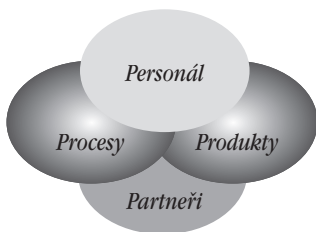
1 Úvod

V minulých letech vzrostlo povědomí, že informace jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem, který musí každá organizace spravovat. Pro sběr, analýzu, vytváření a distribuci informací uvnitř organizace je kvalita informačních a komunikačních technologií (ICT) a služeb IT poskytovaných businessu klíčová. Je podstatné, abychom si uvědomili, že systémy ICT jsou klíčovými, strategickými a organizačními aktivy, a proto organizace musí investovat odpovídající úroveň zdrojů do podpory, dodávky a správy těchto kritických služeb IT a systémů ICT, které je podporují. Přesto jsou v mnoha organizacích tyto aspekty IT často přehlíženy nebo vnímány povrchně.

Klíčovými problémy pro mnohé současné vedoucí manažery businessu a IT jsou:

- IT a strategické plánování businessu
- integrace a synchronizace IT a cílů businessu
- získání a udržení náležitých zdrojů a potřebných dovedností
- zavedení nepřetržitého zlepšování
- měření účinnosti a efektivity organizace IT
- snížení nákladů a celkových nákladů na vlastnictví (Total Cost of Ownership - TCO)
- dosažení a demonstrování hodnoty za peníze (Value For Money - VFM) a návratnosti investic (Return on Investment - ROI)
- demonstrování obchodní hodnoty IT
- rozvoj partnerství a vztahů businessu a IT
- zlepšení úspěšnosti dodávky projektů
- outsourcing, insourcing a smart sourcing
- využití IT jako konkurenční výhodu na trhu
- dodávka požadovaných a odůvodněných IT služeb businessu (tj. dodávka toho, co je požadováno, v požadované době a za dohodnuté náklady)
- správa stálých změn businessu a IT
- sledování nepřetržitých operací (sun operations) a operací mimo vlastní území (offshoring)
- demonstrování přiměřeného řízení a kontroly nad IT (IT governance).

Výzvou pro manažery IT je dodávka služeb IT ve vysoké kvalitě za koordinace a partnerství s businesssem. Toho má být dosaženo při snížení celkového TCO a často též při zvyšování frekvence, komplexnosti a množství změn. Hlavní metodou pro realizaci tohoto cíle je provozování účinných procesů a poskytování služeb s přiměřenou hodnotou odpovídající vynaloženým penězům. K dosažení tohoto cíle je nutné vyvinout a implementovat mechanismy hodnocení a zlepšování. Správa IT je - obecně vzato - založena na účinném a výkonném řízení čtyř P, personálu, procesů, produktů (nástrojů a technologií) a partnerů (dodavatelů, prodejců a outsourcingových organizací).



obr.1: Čtyři P

Management proto musí vyvinout kolektivní strategie a plány pro všechny čtyři oblasti z obr.1. Přesto stále celá řada organizací v minulosti, a dokonce i dnes, sice tato doporučení uznává, ale nevyužívá jich k maximálním přínosům. Příliš často jsou nakupovány produkty pro zvládnutí technických oblastí, a poté jsou role procesů, partnerů a personálu manipulovány tak, aby se přizpůsobily technice a jejím omezením. Personál a procesy musí být vyřešeni jako první; to je jeden z klíčových principů ITIL.

¿ Co je IT Service Management?

(Správa služeb IT)

Co je míněno výrazem „*Service Management*“?

Různí lidé používají tento výraz v různých kontextech. Někteří jej používají pouze ve vztahu k obsahu knih ITIL Service Delivery (Dodávka služeb) a Service Support (Podpora služeb), zatímco jiní do tohoto pojmu zahrnují všechno z ITIL. Ve skutečnosti se Service Management vztahuje ke všem aspektům řízení poskytování služeb IT a proto by měl zahrnovat ITIL jako celek a neměl by být omezován pouze na dva klíčové moduly. To je definicí a interpretací pojmu Service Management, jak je používán v této příručce, a je klíčovým principem ITIL.

Dalším klíčovým principem ITIL a IT Service Management je poskytování kvalitních služeb zákazníkovi. Toho se dosahuje průběžným plněním všech požadavků a očekávání zákazníka. Uspokojování požadavků businessu a zákazníka je zásadní pro celý ITIL, v této oblasti existuje řada klíčových činností, které jsou podstatné pro úspěch procesů ITIL:

- Dokumentování, dojednávání a schvalování jak obchodních cílů týkající se kvality služeb, tak odpovědností pro zákazníka a business v Dohodách o úrovních služeb (Service Level Agreements - SLA)
- Pravidelné vyhodnocování názorů zákazníka v průzkumech zpětné vazby od zákazníka a v průzkumech jeho spokojenosti
- Pravidelné návštěvy personálu IT u zákazníka a sběr „zkušeností zákazníka“
- Personál IT přebírá pohled zákazníka a businessu a vždy se snaží, aby zákaznickovy interakce byly co nejjednodušší a příjemné
- Porozumění infrastruktuře IT.

Tip:

Při komunikaci se zákazníkem se snažte vyhnout technickým výrazům, obvyklým v IT, bude to pro něj jednodušší a příjemnější.

ITIL si uvědomuje, že neexistuje univerzální řešení pro návrh a implementaci optimalizovaného procesu pro správu a dodávku kvalitních služeb IT. K vývoji ITIL přispěli mnozí experti, odborníci, čelní praktici a významné osobnosti z průmyslu IT; výsledkem je rámec, jenž poskytuje „**zdravě rozumný**“ strukturovaný přístup k dotyčným procesům. ITIL byl vyvinut tak, aby byl procesně orientovaný a přesto škálovatelný a dostatečně flexibilní, aby se hodil pro jakoukoliv organizaci od malých a středních (Small and Medium Enterprise/SME) až po globální mezinárodní organizace.

Každá organizace, ať už se jedná o poskytovatele interních služeb nebo o třetí stranu - externího poskytovatele služeb, by měla přijmout návody, principy a koncepci ITIL a ty přizpůsobit svému vlastnímu jedinečnému prostředí - koncepcí „**přijmout a přizpůsobit**“ (adopt and adapt).

Management IT si musí uvědomit význam své role při podpoře operací businessu. Musí koordinovaně spolupracovat v partnerství s businessem a umožňovat jeho růst, spíše než ponechat technologiím a oddělení IT diktovat a řídit business. Je proto podstatné, aby došlo k těsnému souladu mezi potenciálními problémy a očekávání manažerů obchodních útvarů s cíli a dodávkami managementu IT. Z toho důvodu je nutné navrhnout procesy IT tak, aby byly businessu schopny dodat skutečný prospěch.

Jedinou cestou, jak toho dosáhnout, je plánovat a zavádět služby IT za použití infrastruktury a řídicích procesů ICT, které poskytují informace a řešení požadované businessem. Nejeefektivnější dnešní organizace proto navrhují nejdříve role personálu, role partnerů a procesy, teprve poté konfigurují technologii tak, aby je podporovala a automatizovala. V opravdu výkonných organizacích jsou tyto role a procesy (IT) v souladu s businessem, jeho požadavky a podnikovými procesy. To zajišťuje, že jak business, tak procesy a systémy správy IT mají vzájemně sladěné úkoly a cíle.

ITIL poskytuje návody a architektury odvozené z „**nejlepších praktik**“ (best practices) tak, aby procesy IT byly v nejtěsnějším souladu s podnikovými procesy a aby IT poskytovalo správná a vhodná řešení pro business. ITIL není standardem ani normou či nařízením, a proto ani nástroje, procesy a personál nemohou být označovány jako „**ve shodě s ITIL**“ (ITIL compliant). Takto lze posuzovat pouze procesy a organizace - na shodu s BS 15000, standardem pro IT Service Management. Ani nástroje ani osoby nelze vůči BS 15000 certifikovat. Další informace o BS 15000 je v oddílu 12 této příručky.

3 Proč implementovat Service Management?

Jedním z hlavních cílů ITIL je pomáhat organizaci poskytující služby IT „**zlepšovat účinnost a efektivitu IT zlepšováním celkové kvality služeb pro business v rámci daných finančních omezení**“.

Specifickými cíli IT je rozvíjet a udržovat služby IT tak, aby:

- rozvíjely a udržovaly dobré a vnímavé vztahy s businesssem
- splňovaly existující požadavky businesssu na oblast IT
- byly snadno vyvinutelné a rozšiřitelné pro budoucí potřeby businesssu, s odpovídající dobou řešení a odpovídajícími náklady
- efektivně a účinně využívaly všech zdrojů IT
- přispívaly ke zlepšení celkové kvality služeb IT v rámci daných finančních omezení.

Přínosy, jež byly dosaženy četnými IT organizacemi v důsledku implementace ITIL a procesů založených na „**nejlepších praktických**“ návodech, jsou:

- stálé zlepšování dodávky kvalitních služeb IT
- omezení dlouhodobých nákladů díky zlepšené návratnosti investic (ROI) a redukování celkových nákladů na vlastnictví (TCO) díky zlepšeným procesům
- demonstrování hodnoty za peníze (Value For Money/VFM) vůči businesssu, vedení a akcionářům, dosažený vyšší účinností
- omezené riziko nesplnění cílů businesssu, jehož bylo dosaženo dodávkami služeb, které jsou rychle obnovitelné a konzistentní
- zlepšená komunikace a lepší vztahy mezi IT a obchodními útvary
- schopnost se zlepšenou a měřitelnou úspěšností absorbovat změny s vyšší četností
- procesy a postupy, které lze auditovat vůči shodě s „**nejlepšími praktikami**“
- zlepšená schopnost čelit převzetím firmy, fúzím a outsourcingu.

Příklady některých úspor dosažených u organizací zahrnují:

- přes 70% snížení nedostupnosti služby
- zvýšení ROI až nad 1000%
- roční úspory 100 milionů £
- zkrácení cyklu nových produktů o 50%.

Při rozvoji Správy služeb IT v organizaci je však nutné věnovat tomuto rozvoji příslušnou péči. Je jednoduché pohlížet na ITIL a interpretovat jej jako rozměrný a byrokratický aparát a následně implementovat procesy, které změny spíše zdržují než usnadňují. Je důležité, aby ITIL byl implementován s přístupem „*přijmout a přizpůsobit*“ (adopt and adapt), aby tak byly realizovány účinné a přiměřené procesy. Toho lze dosáhnout pouze zavedením metrik zaměřených na business. Používají se zde kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors/CSFs) a klíčové výkonnostní indikátory (Key Performance Indicators/KPIs), které umožňují měřit úspěch implementace procesů a jejich stálého zlepšování. Kvalita a měření kvality v pojmech vztahených k businessu je dalším klíčovým principem ITIL.

4 Rámcový model ITIL

(ITIL Framework)

ITIL poskytuje vyčerpávající návody pro všechny aspekty „*vše zahrnujícího*“ (end-to-end) Service Managementu na základě „*nejlepších praktik*“ a pokrývá kompletní spektrum personálu, procesů, produktů a využití partnerů. ITIL byl původně navržen a vyvinut v 80 letech, byl nedávno revidován a zmodernizován tak, aby byl v souladu s moderními praktikami, distribuovaným přístupem a s internetem. Ve světě je ITIL nejdříve používaným přístupem managementu k dodávkám a k podpoře služeb a infrastruktury IT. ITIL a moduly, které jej tvoří, byly dimenzovány a vyvinuty s ohledem na celkový rámcový model.



obr.2: Rámcový model ITIL

Obr.2 ukazuje souhrnně prostředí a strukturu, v jejichž rámci byly vytvořeny moduly. Znázorňuje vztah každého modulu k businessu a k technologii. Na obrázku lze vidět, že modul Perspektiva businessu (Business Perspective) je těsněji spjat s businessem a modul Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management) je těsněji spjat se samotnou technologií. Srdcem rámcového procesního modelu jsou moduly Dodávka služeb (Service Delivery) a Podpora služeb (Service Support).

Těchto sedm modulů představuje jádro ITIL. Jeho poslední revize zlepšila strukturu ITIL; nový rozsah, obsah a vazby mezi moduly jsou v podstatě následující:

Dodávka služeb (Service Delivery): pokrývá procesy potřebné pro plánování a dodávku kvalitních služeb IT a zaměřuje se na procesy s delším časovým dopadem, spojené se zlepšováním kvality dodávaných služeb IT.

Podpora služeb (Service Support): popisuje procesy spojené s každodenními aktivitami podpory a údržby spojenými s poskytováním služeb IT.

Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management/ICT IM): pokrývá všechny aspekty ICT Infrastructure Managementu od identifikace obchodních požadavků přes nabídkový proces k testování, instalaci, rozšíření a k následným operacím a optimalizaci komponent ICT a služeb IT.

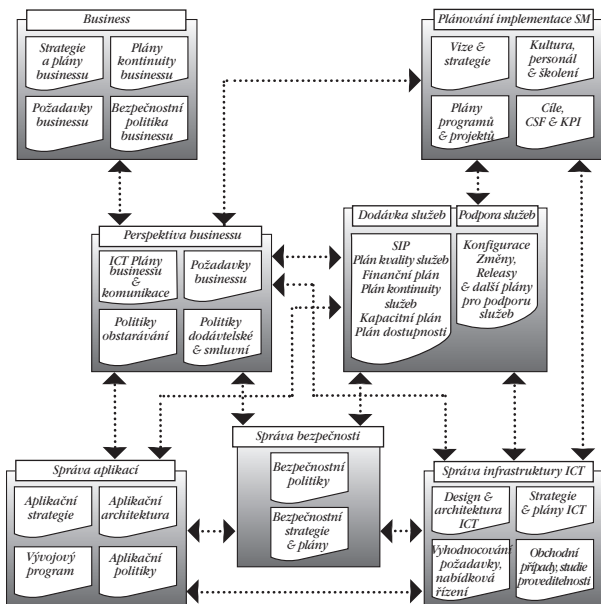
Plánování implementace správy služeb (Planning to Implement Service Management): zaměřuje se na problémy a úkoly související s plánováním, zaváděním a zlepšováním procesů Správy služeb v organizaci. Zaměřuje se rovněž na problémy související s kulturními a organizačními změnami, s rozvojem vize a strategie a s nejhodnějšími metodami přístupu.

Správa aplikací (Application Management): popisuje, jak spravovat aplikace od výchozí potřeby businessu přes všechny fáze životního cyklu aplikace až do vyřazení (včetně). Zejména klade důraz na to, aby projekty a strategie IT byly v těsném souladu s projekty a strategiemi businessu v celém životním cyklu aplikace, a tím aby bylo zajištěno, že business obdrží za své investice nejlepší hodnotu.

Perspektiva businessu (The Business Perspective): poskytuje personálu IT radu a návod pro porozumění, jak mohou přispět k cílům businessu a jak jejich role a služby mohou být lépe přizpůsobeny a využity pro maximalizování jejich příspěvku.

Správa bezpečnosti (Security Management): popisuje proces plánování a správy definované úrovně bezpečnosti informací a služeb IT, počítaje v to všechny aspekty související s reakcí na bezpečnostní incidenty. Zahrnuje rovněž analýzu a správu rizik a zranitelností a implementaci nákladově zdůvodněných protiopatření.

Obrázek 3 znázorňuje rozsah každého z klíčových modulů ITIL společně s hlavními výstupy z každého individuálního procesu, to je znázorněno u jednotlivých procesních bloků. Spojnice mezi procesy ukazují nejvýznamnější vnější vazby z procesů.

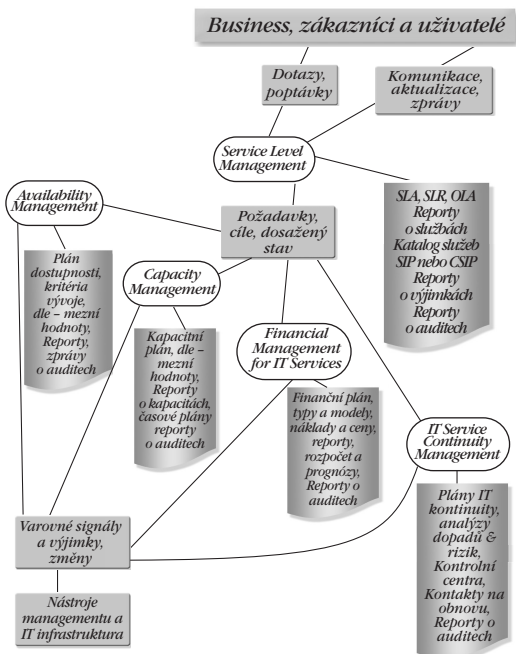


Obr. 3: Výstupy a rozhraní

Jednotlivé moduly jsou podrobněji popsány v dalších oddílech.

5 Dodávka služeb (Service Delivery)

Modul ITIL Service Delivery pokrývá aspekty dodávky služeb s delším časovým horizontem a skládá se z procesů: Service Level Management, Financial Management for IT Services, Capacity Management, IT Service Continuity a Availability Management. Tyto procesy se v podstatě zabývají vývojem plánů pro zlepšování kvality dodávaných služeb IT.



Obr.4: Procesy Dodávky služeb (Service Delivery)

Obrázek 4 ilustruje vazbu procesu Service Level Management (SLM) jako hlavního rozhraní vůči businessu a rovněž tak znázorňuje hlavní výstupy z každého procesu modulu Dodávka služeb.

Proces Správa úrovně služeb (SLM) dojednává, dokumentuje, schvaluje a hodnotí požadavky a cíle businessu vyjádřené v požadavcích na službu (Service Level Requirements/SLR) a v dohodách o úrovních služeb (Service Level Agreements/SLA). To vše ve vztahu k měření, reportování a hodnocení kvality služby dodávané prostřednictvím IT businessu. Proces SLM také dojednává a schvaluje podpůrné cíle obsažené v dohodách o provozní podpoře (Operational Level Agreements/OLA) s podpůrnými týmy a v podpůrných smlouvách (Underpinning Contracts/UC) s dodavateli, a to kvůli sladění s cíli businessu, které jsou obsaženy v SLA.

Další důležitou rolí procesu SLM je vytvoření a údržba Katalogu služeb (Service Catalogue), jež poskytuje základní informace o kompletním portfoliu poskytovaných služeb IT, a vývoj, koordinace a správa programu pro zlepšení služeb (Service Improvement Programme/SIP) nebo programu kontinuálního zlepšování služeb (Continuous Service Improvement Programme/CSIP), které jsou celkovými plány pro průběžné zlepšování kvality služeb IT dodávaných businessu.

Správa financí pro služby IT (Financial Management for IT Services) poskytuje základnu pro provozování IT jako businessu a pro vývoj organizace, která si je „**vědoma nákladů**“ („*cost conscious*“) a „**nákladově efektivní**“ („*cost effective*“). Základní aktivity sestávají z porozumění a účtování nákladů na pořízení každé služby IT nebo každé obchodní jednotky a prognózy budoucích nákladů ve finančním plánu IT. Existuje zde ještě jedna volitelná - avšak preferovaná - aktivita: implementace strategie zpoplatnění za služby (charging), jež se snaží o obnovení nákladů IT z businessu, a to spravedlivým a poctivým způsobem.

SLM demonstruje úroveň služby dodávané každodenně businessu. Pokud služba dosahuje požadavků specifikovaných businessem, pokud jsou implementovány nákladové modely nebo zpětný mechanismus poplatků, můžete vykázat finanční hodnotu těchto služeb. To poskytuje výchozí základnu pro posouzení finanční životaschopnosti služby nebo pro nastavení poplatků v souladu s měnícími se požadavky na službu, tj. obecně řečeno: lepší služba stojí víc peněz.

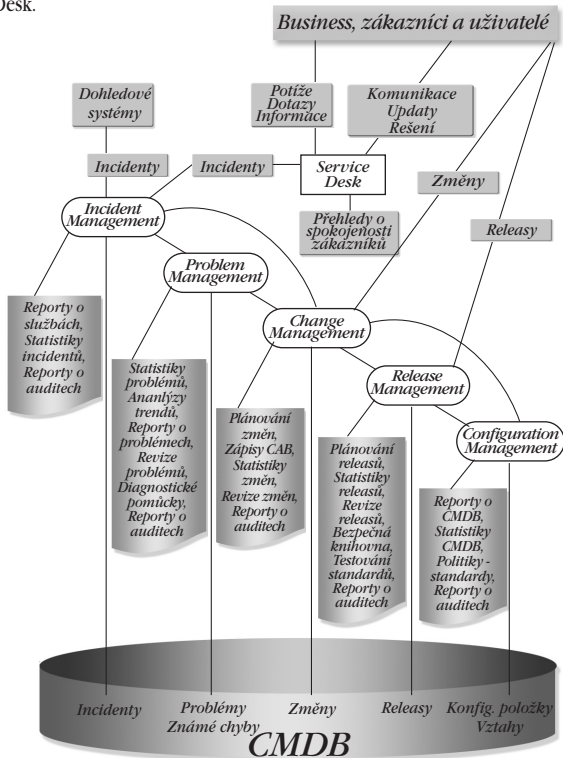
Proces Správa kapacit (Capacity Management) se stará o to, aby v každém okamžiku byla k dispozici odpovídající kapacita potřebná k uspokojení požadavků businessu, a to vyvažováním „**obchodních požadavků s dodávkami IT**“. Pro tento účel se vytváří a aktualizuje kapacitní plán (Capacity Plan) úzce spjatý se strategií a plány businessu. Ten pokrývá tři základní oblasti - správu kapacit z pohledu businessu, služeb a zdrojů (Business, Service a Resource Capacity Management/BCM, SCM a RCM). Tyto tři oblasti zahrnují aktivity nezbytné pro soulad mezi kapacitou IT a kapacitním plánem na jedné straně s požadavky businessu na straně druhé. Obecné aktivity používané v těchto oblastech jsou řízení výkonnosti (Performance Management), řízení pracovní zátěže (Workload Management), správa požadavků (Demand Management) a škálování aplikací a modelování (Application Sizing and Modelling).

Proces Správa kontinuity služeb IT (IT Service Continuity Management) produkuje plány obnovy navržené tak, aby po každém velkém incidentu, který způsobuje nebo potenciálně může způsobit výpadek, byly služby IT poskytovány na dohodnuté úrovni a v dohodnutém časovém plánu. Zde je pro každou organizaci podstatné si uvědomit, že proces IT Service Continuity management je součástí širšího podnikového procesu Business Continuity Planning (BCP - Plánování zachování businessu). Cílem procesu IT Service Continuity management je napomoci businessu a BCP minimalizovat narušení základních podnikových procesů během závažného incidentu a po něm. Plány obnovy by měly být v souladu s měnicími se požadavky businessu, a proto jsou pravidelně prováděny aktivity týkající se analýzy dopadu na business (Business Impact Analysis), analýzy rizik (Risk Analysis) a správy rizik (Risk Management) společně s údržbou a testováním všech plánů obnovy.

Dostupnost (Availability) je klíčovým aspektem kvality služby. Proces Správa dostupnosti (Availability Management) je odpovědný za to, že dostupnost každé služby splňuje nebo překračuje cíle dostupnosti, a za proaktivní průběžné zlepšování dostupnosti. Pro dosažení tohoto cíle proces Správa dostupnosti monitoruje, měří, reportuje a vyhodnocuje klíčové metriky pro každou službu a její části, což zahrnuje dostupnost (availability), spolehlivost (reliability), udržitelnost (maintanability), servisovatelnost (serviceability) a bezpečnost (security).

6 Podpora služeb (Service Support)

Součástí ITIL Podpora služeb (Service Support) se zabývá především každodenní podporou a údržbovými procesy prostřednictvím procesů Incident Management, Problem Management, Change Management, Configuration Management a Release Management spolu s funkcí Service Desk.



Obr. 5: Procesy Podpory služeb (Service Support)

Obrázek 5 znázorňuje, jak funkce Service Desku vytváří hlavní rozhraní k businessu a rovněž tak ukazuje hlavní výstupy z každého procesu Podpory služeb (Service Support).

Funkce Service Desk poskytuje jediný ústřední bod pro kontakt všech uživatelů IT uvnitř organizace, zpracovává všechny incidenty, dotazy a požadavky. Poskytuje rozhraní všem ostatním procesům Podpory služeb (Service Support).

Proces Správa incidentů (Incident Management) odpovídá za správu všech incidentů od zjištění a záznamu až po vyřešení a uzavření. Účelem Incident Managementu je co nejrychlejší obnova normální služby s minimálními dopady na business.

Cílem procesu Správa problémů (Problem Management) je minimalizovat nepříznivý dopad incidentů a problémů na business. Pro dosažení tohoto cíle Problem Management asistuje procesu Incident Management při řešení všech závažných incidentů a problémů, přičemž usiluje o zaznamenání všech náhradních řešení (workarounds) a rychlých náprav (quick fixes) jako známých chyb (known error) všude tam, kde je to vhodné, a iniciuje změny pro implementaci trvalých strukturálních řešení všude tam, kde je to možné. Správa problémů rovněž analyzuje incidenty a problémy a zkoumá jejich trendy, aby proaktivně zabránila výskytu dalších incidentů a problémů.

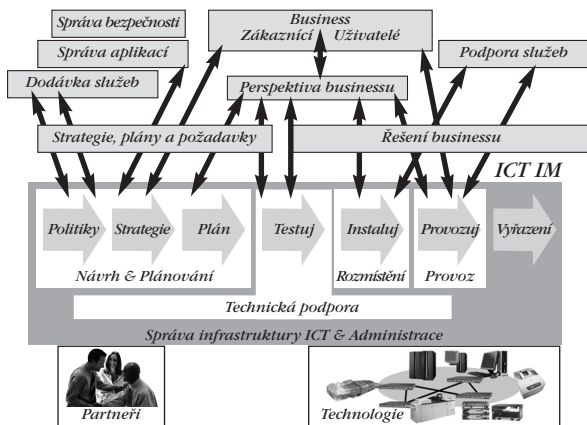
Pro účinné a efektivní zpracování změn v provozu každé organizace IT je podstatný jediný centralizovaný proces Řízení změn (Change Management). Změny musí být pečlivě řízeny v průběhu celého životního cyklu od iniciace a záznamu, přes filtraci, posouzení, kategorizaci, autorizaci, naplánování, výstavbu, testování, implementaci a případně jejich vyhodnocení a uzavření. Jedním z klíčových výstupů procesu je výhledový plán změn (Forward Schedule of Change/FSC), ústřední program změn dojednaný se všemi úseky, založený na dopadu na business a naléhavosti.

Proces Správa releasů (Release Management) pohlíží na změny IT služeb v globálních souvislostech, uvažuje přitom všechny aspekty releasů (uvolňování a akceptace SW a s ním spojeného HW - pozn. překl.), a to jak technické, tak netechnické. Release Management je odpovědný za všechny předepsané a smluvní povinnosti pro veškerý hardware a software používaný v organizaci. Za tímto účelem a za účelem ochrany majetku IT zřizuje Release Management prostředí se zabezpečeným přístupem jednak pro HW (Definitive Hardware Store/DHS - sklad neužívaných hardwarových prvků nebo hardwarových sestav - pozn.překl.), jednak pro SW (Definitive Software Library/DSL - knihovna definitivního SW).

Proces Správa konfigurací (Configuration Management) poskytuje základnu pro úspěšný IT Service Management a podporuje všechny další procesy. Základním prvkem je konfigurační databáze (Configuration Management Database/CMDB) zahrnující jednu nebo více databází s detailními záznamy o komponentách infrastruktury IT a o dalších důležitých částech majetku. Tyto prvky, které se tvoří dodávky služeb IT, jsou označovány jako konfigurační položky (Configuration Items/CI). Konfigurační databáze se liší od databáze inventárních položek tím, že zachycuje vztahy a propojení, které definují, jak je každá CI propojena a svázána se svými sousedy. Tyto vztahy umožňují provádění takových aktivit, jakými jsou analýzy dopadů a scénáře „co když?“. V ideálním případě CMDB obsahuje také detaily všech incidentů, problémů, známých chyb a změn spojených s každou CI.

7 Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management)

Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management/ICT IM) zkoumá úkoly spojené s řízením infrastruktury ICT a globálně pokrývá její Správu a administraci (Management and Administration), Návrh a plánování (Design and Planning), Technickou podporu (Technical Support), Rozmísťování a provoz (Deployment and Operations).



Obr.6: Hlavní rozhraní ICT IM

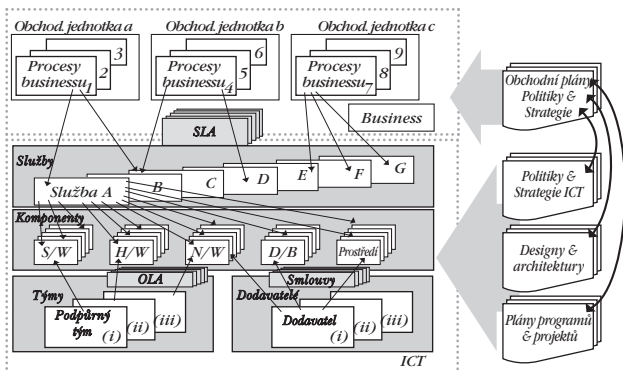
Procesy ICT IM jsou úzce spjaty s infrastrukturou IT, na níž jsou provozovány služby IT. Všechny se zakládají na správě „čtyř P“ (viz obr. 1), avšak koncentrují se na ty oblasti IT, které jsou nejbližší aktuálním nástrojům a technologii, jak je znázorněno na obr. 6. Procesy ICT IM odpovídají za správu služby ve všech stavech jejího životního cyklu, od požadavku přes návrh, dostupnost, vývoj, výstavbu, testování, rozmístění, provoz a optimalizaci až k vyřazení. Provoz a optimalizační fáze jsou v odpovědnosti procesů Provozu ICT; zajišťují, že všechny provozní události jsou adekvátně vyřizeny a že je dosaženo všech provozních cílů služeb.

Řídící a administrativní úseky ICT IM jsou odpovědné za vytvoření co nejhodnějšího prostředí, v němž je udržována zabezpečená infrastruktura pro dodávku kvalitních služeb IT businessu jak v současnosti, tak v budoucnu. Cílem je zlepšit efektivitu a účinnost infrastruktury ICT při současném plošném zajištění kvality poskytovaných služeb IT.

Manažeři infrastruktury ICT hrají klíčovou koordinační roli jako součást programu změn businessu (Business Change Programme) svou účastí v Řídící skupině ICT (ICT Steering Group - ISG), účastí při vyhodnocování kvality a auditech, a rovněž tak v situacích krizového řízení. Rovněž tak musí zajistit, aby existovaly podpůrné procesy pro účinné a efektivní provozování všech oblastí IT. To vyžaduje jejich participaci společně se všemi dalšími procesy ITIL ve všech fázích životního cyklu služby od analýzy požadavků, přes návrh, dostupnost, vývoj, výstavbu, testování, rozmístění, implementaci, pilotní provoz, provoz a optimalizaci až k eventuálnímu vyřazení.

Funkce Návrhu a plánování (Design and Planning) je odpovědná za všechny strategické otázky spojené s provozem funkce ICT. Komunikuje s businessem ve věci budoucích obchodních plánů a ze získaných informací za konzultací s ostatními úseky businessu a IT vytváří plány, architektury a strategie, potřebné pro zajištění současných a budoucích řešení IT. Jedním z klíčových úkolů Návrhu a plánování je začlenění všech požadavků - nejenom funkčních - pro novou službu, přičemž jsou uvažovány od počátečního stavu požadavků přes všechny stavy životního cyklu služby. Tím je zajištěno, že služby jsou navrhovány pro „**provozní dokonalost**“ (*operational excellence*), a že všechny požadavky businessu, modulů Service Delivery a Service Supportu, údržby a provozu jsou začleněny v co nejranějším a nákladově nejvýhodnějším momentu průběhu životního cyklu služby.

Další zásadní rolí Návrhu a plánování je těsná spolupráce se všemi manažery a plánovači businessu, řídicí skupinou ICT (ICT Steering Group - ISG), manažery a plánovači IT, přičemž se respektuje koncepce Perspektiva businessu (Business Perspective) z důvodu zajištění těsné spolupráce a souladu všech plánů a strategií businessu a ICT, jak je znázorněno v obr.7.



obr. 7: Model infrastruktury ICT

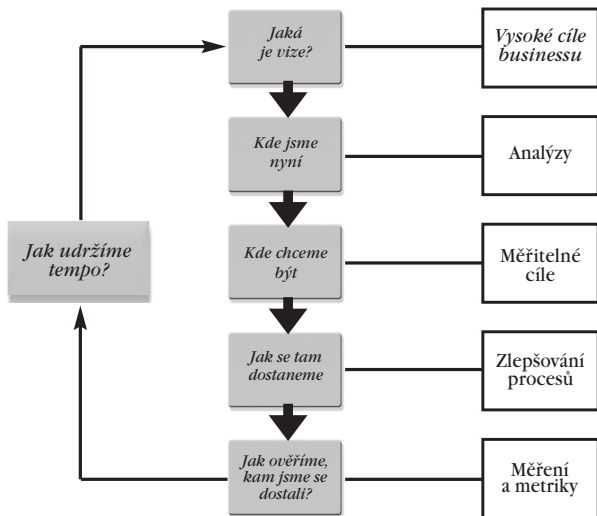
Proces Rozmístování (Deployment) rozmísťuje nová a změněná řešení ICT do prostředí businessu, odpovídající dohodnuté kvalitě, nákladům a načasování. Proces zpravidla obsahuje zavedení projektů a projektové metodologie tak, aby bylo zajištěno, že nová řešení ICT jsou dodána businessu s minimálními výpadky v podnikových procesech a že využití zdrojů ICT je optimalizováno. Toho se dosahuje těsnou spoluprací s businessem a dohodami, které se týkají školení, metodik, předávacích procesů a akceptačních kritérií.

Provozní služby a prostředí IT jsou spravovány a kontrolovány funkcí Provozu (Operations). Provoz využívá všech dostupných nástrojů pro správu, které by měly zaručit, že jsou plněny veškeré provozní cíle u služeb IT a jejich částí tak, jak je dojednáno s businessem a dalšími týmy ve smlouvách SLA a OLA. Provoz je rovněž odpovědný za nastavení a optimalizaci všech provozních úseků infrastruktury ICT.

Technická podpora (Technical Support) zajišťuje, že pro podporu veškerých služeb dodávaných řízením infrastruktury ICT (ICT IM) je k dispozici nutná podpora, dovednosti a znalosti. Udržuje fond hlubokých technických znalostí pro poskytování pomoci a aktuální zdroje pro výzkum a rozvoj nových technických řešení, rovněž tak technickou podporu třetí úrovně pro všechny další úseky IT.

8 Plánování implementace Správy služeb (Planning to Implement Service Management)

Modul se zabývá implementací nebo zlepšením ITIL v organizaci a uvažuje takové aspekty, jako kde a kdy začít, organizační změnu, změnu kultury, plánování projektu a programu, definici procesu a zlepšování výkonnosti.



Obr.8: Plánování implementace správy služeb - průběžné zlepšování

Podle přístupu znázorněného na obr.8 je nejdříve vytvořena obecná vize IT. Vize IT Service Management je vzájemně dohodnutým dokumentem mezi businesssem a IT zachycujícím cíle a záměry. Popisuje cíl a účel plánu na kontinuální zlepšování služeb (CSIP) v rámci Správy služeb.

Poté, co byla stanovena vize, je důležité zjistit „*Kde jsme nyní?*“. To lze vyhodnotit pomocí celkového organizačního modelu růstu IT, jenž určuje současnou vyspělost organizace IT z hledisek:

- vize a strategie
- řízení
- procesů
- personálu
- technologií
- kultury.

K posouzení současného stavu můžeme také použít další techniky, kterými jsou interní vyhodnocení, externí benchmarking nebo vyhodnocení procesů vůči průmyslovým normám a návodům (např. ITIL a BS 15000) (resp. ISO 20000 - pozn. překl.).

Business a IT se poté musí shodnout na budoucí roli a charakteristikách požadovaných na organizaci IT, a to pro porozumění „*Kam se chceme dostat?*“. Tato etapa zahrnuje zprávu o posouzení nedostatků společně s business case pro Program kontinuálního zlepšování služeb (CSIP). Všude, kde je to možné, je nutné identifikovat „*rychlá vítězství*“ (*quick wins*), za předpokladu, že nebudou blokovat dosažení dlouhodobých cílů.

Poté musí být připraven projekt pro Program kontinuálního zlepšování služeb (CSIP) „*Jak se dostaneme k požadovanému cíli?*“. Tady zvažujeme:

- Jak hodláme dosáhnout změn?
- Kde začít?
- Jaké součásti jsou podstatné ve vztahu k CSIP?

Odpovědi na tyto otázky určují přístup, finální rozsah a kompetence pro projekt CSIP.

Abychom zjistili pokrok a výkonnost CSIP (kontinuálního programu zlepšování služeb), tj. **„Jak ověříme, kam jsme se dostali?“**, je nutné dohodnout množinu měřitelných milníků, výstupů, kritických faktorů úspěchu (CSF) a klíčových indikátorů výkonu (KPI). Všechny tyto oblasti je proto třeba pravidelně měřit, monitorovat a vyhodnocovat v každém stadiu projektu tak, aby byl zajištěn celkový úspěch. Je důležité zde zařadit měření, která se přímo vztahují k obchodním prospěchům a zlepšení kvality businessu.

Po zahájení CSIP je jedním z nejtěžších úkolů udržet zaměření a poslání, tj. **„Jak udržíme tempo?“**. Udržet zlepšování je obtížnější při pokračujícím narůstání rychlosti změn uvnitř IT. Všechny úspěchy „rychlých vítězství“ lze použít pro zachování akcelerace během projektu. Jakékoliv dosažené zlepšení by mělo být konsolidováno do každodenní praxe u každého pracovníka, v pracovních rolích a v pracovních popisech.

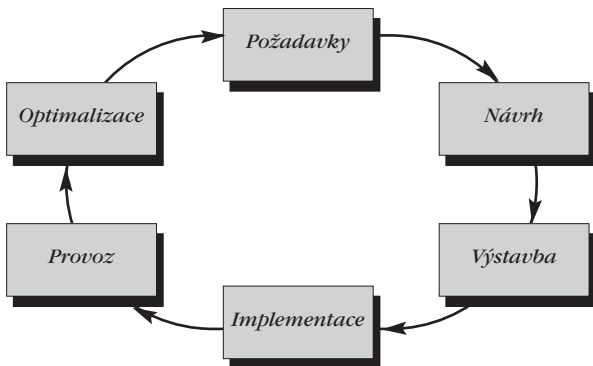
Během veškerých aktivit CSIP je nutné opakovaně zdůrazňovat a opakovat klíčová sdělení o udržení zaměření na business, obchodní priority a dopady a zajištění souladu mezi IT a businessem tak, aby všechna zlepšení realizovala skutečný prospěch pro business.

9 Správa aplikací (Application Management)

Klíčovým problémem, který existuje už nějakou dobu, je těsněji sblížit vývojáře aplikací a Správy služeb IT (IT Service Management). Aspekty Správy služeb týkající se všech fází aplikačního životního cyklu byly v minulosti opomíjeny. Aplikace musí být nasazovány s respektováním požadavků Správy služeb, tj. musí být navrženy a realizovány jako provozovatelné, dostupné, spolehlivé, udržovatelné, výkonné a řiditelné, rovněž tak testované na shodu se specifikací.

Aby bylo možné plně porozumět Správě aplikací, je nutné srovnání se Správou služeb a Vývojem aplikací (Application Development).

- **Správa aplikací (Application Management)** je nadřazená množina, jež popisuje obecnou manipulaci nebo správu aplikace během celého životního cyklu (viz obr. 9)
- **Vývoj aplikací (Application Development)** se zabývá aktivitami, jež jsou třeba pro plánování, návrh a tvorbu aplikace, která bude v konečné fázi užívána některou částí organizace pro vyřešení jejich obchodních požadavků
- **Správa služeb (Service Management)** se zaměřuje na aktivity, které se zabývají releasem, dodávkou, podporou a optimalizací aplikace. Hlavním cílem je zajistit, aby vyvinutá a nasazená aplikace mohla splnit definované úrovně služeb.



Obr.9: Životní cyklus aplikace

Je podstatné, aby ve všech fázích životního cyklu aplikace byly uvažovány požadavky všech oblastí businessu a Správy služeb. Před vývojem aplikace či projektu nasazení do provozu je třeba mít strategii, vyvinutou společným úsilím IT a businessu. Ta zaručí, aby se IT a business dohodly na cílech, které jsou jasné, výstižné a dosažitelné. Jakmile organizace dosáhne společného chápání souladu mezi businessem a IT, je postavena před nový problém, totiž zajištění dostatečné dokumentace narůstajícího počtu aplikací. Metodou pro zvládnutí komplexního aplikačního prostředí je použití aplikačního portfolia, které poskytne mechanismus pro sledování a vyhodnocování celého spektra aplikací v obchodním podnikání.

Organizace musí posoudit svou schopnost tvorby, udržování a provozování služeb IT potřebných pro business. Posouzení připravenosti poskytne strukturovaný mechanismus, který umožňuje určit možnosti organizace a její stav připravenosti pro dodávku nové nebo aktualizované aplikace, jež by měla podpořit podnikové procesy. Informace takto získané lze použít pro určení strategie dodávky aplikace, služby IT nebo systému ICT. Strategie dodávky je koncepcí založenou na posouzení připravenosti organizace pro přesun ze známého stavu do žádoucího stavu tak, jak vyplývá z potřeb businessu.

Správa aplikací (Application Management) nahlíží na Vývoj aplikací (Application Development) a všechny oblasti Správy služeb jako na vzájemně propojené části celku, které musí být v souladu. Důsledkem toho je nutnost těsné spolupráce Vývoje aplikací, Správy služeb ICT IM, a to proto, aby každá fáze životního cyklu věnovala přiměřenou pozornost tvorbě a dodávce služby a provozním aspektům. Důraz musí být kladen na důležitost zabývat se těmito aspekty v počátku životního cyklu, protože to může mít značný dopad na efektivnost a účinnost dodávky a provozu služeb.

Pro každou fázi aplikačního životního cyklu lze připravit kontrolní seznam (checklist), čímž se zajistí, že všechny aspekty Správy služeb jsou kompletně posouzeny a osloveny. Přitom jsou identifikovány klíčové role Správy aplikací, jež je třeba ustanovit, aby bylo možné všechny tyto aktivity kompletně dokončit.

V každé fázi životního cyklu aplikací - a podobně také u životního cyklu služby - má každá z klíčových rolí Správy služeb specifické cíle, kterých má dosáhnout. Je velmi důležité, aby organizace našly nějaký způsob měření pokroku a výkonu vztaženého k dosažení těchto cílů. Aby tato činnost byla efektivní, musí měření a metriky pokrývat celou organizaci, a musí se dotýkat jak strategických úrovní, tak úrovní taktických a provozních.

10 Perspektiva businessu (Business Perspective)

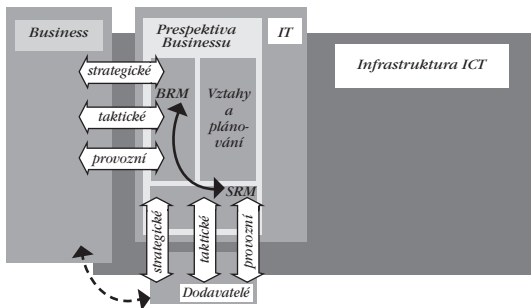
Koncepce Perspektiva businessu týkající se dodávek služeb IT se zaměřuje na klíčové principy a požadavky organizace a jejího provozu. Specificky potom na porozumění, jak souvisejí a hraničí s poskytováním IT ve všech oblastech Správy služeb. Pochopení businessu umožňuje Správě služeb vytvořit nejefektivnější vztahy, rozhraní a dodávky, jež jsou v souladu s businesssem, a tím maximalizují prospěch businessu, jenž může být businessu dodán prostřednictvím IT.

Cíle koncepce Perspektivy businessu týkající se dodávek služeb IT jsou:

- umožnit personálu IT porozumět, jak mohou přispět k cílům businessu
- umožnit personálu IT dodávat/zlepšovat služby IT pro podporu cílů businessu
- umožnit personálu IT asistovat businessu při maximalizaci využití IT
- umožnění kultury, jež je komplementární a integrovaná s businesssem
- ovlivňovat, inovovat a umožňovat změny s cílem obchodních výhod
- soulad IT s businesssem.

Efektivní procesy zajišťují, že procesy IT jsou v souladu s požadavky businessu a že dodavatelské prvky tento soulad rovněž podpirají a podporují. Proto je podstatné, aby mezi IT a businesssem bylo vytvořeno partnerství, a aby IT a jejich dodavatelé zajistili, že se vytvoří organizace IT „vedená businesssem“ (business-led).

Aby tento přístup byl efektivní, sestává z řady procesů zaměřených na soulad businessu a IT. Tento soulad se netýká pouze systémů a služeb IT v současnosti, ale i v budoucnosti. Proto zde vzniká požadavek na soulad na strategické, taktické a provozní úrovni, jak je znázorněno v obr.10.



Obr. 10: Perspektiva businessu

Pro dosažení tohoto souladu zájmů je třeba uvažovat řadu procesních oblastí a rolí. Klíčovými procesy jsou:

- Správa vztahů s businesssem (Business Relationship Management/BRM)
- Správa vztahů s dodavateli (Supplier Relationship Management/SRM)
- Revize, plánování a vývoj IT (Review, planning and development of IT)
- Vztahy, vzdělávání a komunikace v IT (Liaison, education and communication of IT).

Vyvíjení a pěstování vztahů se zákazníky bylo vždy velmi důležitou otázkou pro všechny organizace. Stejně tak je pro poskytovatele služeb IT důležité rozvíjet vztahy se svými zákazníky a s manažery businessu. Je pro ně stejně důležité vyvíjet vztahy se svými největšími dodavateli, speciálně tam, kde jsou aspekty globální služby těmito dodavateli outsourcovány a mají přímé rozhraní a přímý dopad na kvalitu služby dodávanou zákazníkům a businessu. Vytvoření procesů BRM a SRM je preferovanou metodou při dosažení těchto cílů.

Je velmi důležité, aby lidé pracující v procesu BRM si uvědomovali hodnotu a roli IT v řetězci obchodních hodnot, permanentně to publikovali a prohlubovali zprávy o souladu IT a businessu. Je třeba, aby cítili synergii a empatii s jednotkami businessu a reprezentovali jejich pohledy ostatnímu IT.

Správa vztahů s dodavateli (SRM) usiluje o maximalizaci vztahů s dodavateli ve prospěch obchodní výhody. To zahrnuje rozpoznání různých typů dodavatelů společně s odpovídajícími vztahy, katalog dodavatelů, životní cyklus kontraktu, integraci dodavatelů do procesů Správy služeb „*end-to-end*“ a řízení výkonnosti dodavatelů.

Efektivní vztahy na provozních, taktických a strategických úrovních mezi businessem a IT a mezi IT a jeho dodavateli mohou rovněž zajistit efektivní a inovační využití IT pro účely obchodní výhody, tj. při identifikaci nových technologií, při usnadňování transformace businessu a při realizaci stále rostoucích a rychle se měnících požadavků businessu.

Pro organizace IT je klíčové, aby usilovaly o soulad své organizace, dodávek a kultury s businessem tak těsně, jak je to jen možné. Těsný soulad může přinést významný prospěch pro business zvláště v oblastech, jako jsou kontinuita provozu, rizika, změny a SLA; přináší zlepšené zaměření na dodávky a na dosažení klíčových cílů businessu. Pro dosažení souladu je třeba začít nahoře, se sladěním strategií IT, governance a kultury s adekvátní strategií businessu. Management IT musí revidovat svou organizaci a služby ve vztahu k businessu a zlepšit soulad s businessem prostřednictvím CSIP (Programu kontinuálního zlepšování služeb).

Soulad a spoluodpovědnost businessu na taktické a provozní úrovni ve smyslu poskytování služeb IT musí být uvažovány ve všech procesních oblastech Správy služeb. To je zajištěno integrovaným procesem „*end-to-end*“ uplatněným v celé organizaci a poskytujícím výhody synergie a partnerství. Přístup uvažuje také využití Katalogu služeb a SLA pro prodávání IT a jeho služeb businessu, společně se správou zavádění nových služeb, očekáváními businessu, kontinuálním zlepšováním a rozvojem organizační kultury.

Koncepce Perspektiva businessu se tedy zaměřuje na vztah mezi businessem a IT, přičemž zlepšuje toky informací, plánuje obchodní komunikaci a zejména koordinuje aktivity procesů BRM a SRM pro zajištění konzistentního přístupu.

II Správa bezpečnosti (Security Management)

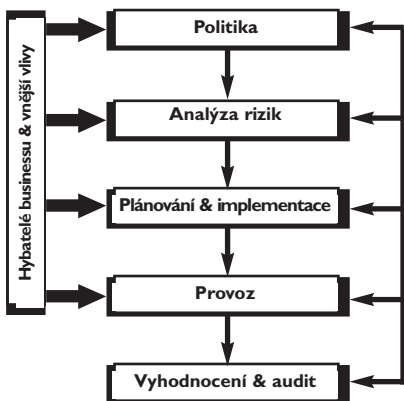
Správa bezpečnosti IT (IT Security Management) je procesem správy definované úrovně bezpečnosti týkající se informací, služeb IT a infrastruktury. IT Security Management umožňuje a zajišťuje, že:

- jsou implementovány a udržovány bezpečnostní kontroly, které se zaměřují na změněné poměry, jako je změna businessu a požadavků na služby IT, prvků architektury IT, ohrožení atd.
- jsou spravovány bezpečnostní incidenty
- výsledky auditu ukazují adekvátnost bezpečnostních kontrol a přijatých opatření
- jsou produkovány reporty, které prezentují stav informační bezpečnosti.

Proces IT Security Management by měl být součástí popisu práce každého manažera IT. Management je odpovědný za přijetí příslušných kroků pro omezení rizik vzniklého bezpečnostního incidentu na přijatelnou úroveň. Toto je proces posouzení a správy rizik.

Výkonný management společnosti je odpovědný vůči investorům a akcionářům za bezpečnost a je odpovědný za definování bezpečnostní politiky společnosti. Proces IT Security Management je kontrolován v duchu této politiky. Existence politiky zaznamenává a upevňuje rozhodnutí společnosti investovat do bezpečnosti informací a do zpracování informací. Poskytuje managementu návody a směrnice týkající se relativní významnosti různých aspektů organizace, toho, co je přípustné a co nikoli při používání systémů a dat ICT.

Obr. 11 ilustruje proces informační bezpečnosti, jak je chápán businessem. Pokrývá všechny stavy, od nastavení politiky a počátečního posouzení rizik přes plánování, implementaci a provoz až po vyhodnocení a audit.



Obr.11: Model informační bezpečnosti (Information Security Model/ISM)

Každá organizace musí mít politiku informační bezpečnosti, která je obecně známá, je v rámci organizace pro každého zavazující a je aktivně vynucována a vyhodnocována.

Obr.12 znázorňuje přehledně proces Informační bezpečnosti ITIL (IT Security Management ITIL). Proces znázorňuje kompletní cestu od sběru požadavků zákazníka přes plánování, implementaci, vyhodnocení a údržbu - pod dohledem kontroly - s pravidelným reportováním stavu zákazníkovi, což celou smyčku uzavírá.

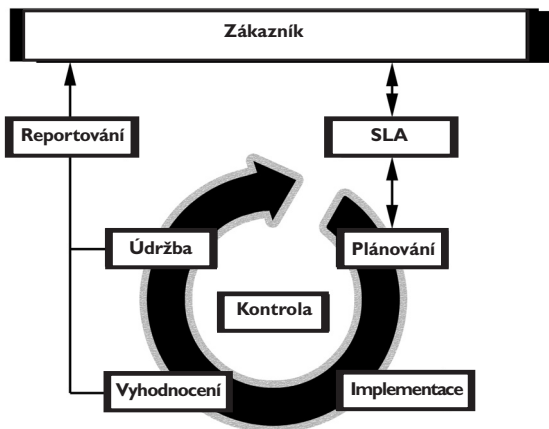


Figure 12: The IT Security Management Process

Nezbytnými součástmi všech aktivit procesu IT Security Management jsou posouzení rizika a zranitelnosti, a správa a implementace nákladově zdůvodnitelných protiopatření pro omezení zranitelnosti a rizik na úroveň akceptovatelnou businesssem. Tyto aktivity musí být těsně koordinovány se všemi oblastmi Správy služeb, speciálně s procesy Správa dostupnosti (Availability Management) a Správa kontinuity služeb IT (IT Service Continuity Management).

12 Související normy a doplňující knihy

ITIL se skládá z modulů obsahujících rady a návody založené na „*nejlepších praktikách*“ souvisejících s poskytováním služeb IT. ITIL byl následně použit jako základ pro vývoj britské normy pro Správu služeb (Service Management). Norma a ITIL jsou v souladu a norma sama byla nedávno revidována a je v současnosti dokumentována v následujícím souboru dokumentů:

- BS 15000 - 1: 2002, IT Service Management (Part 1: Specification for Service Management)
- BS 15000 - 2: 2003, IT Service Management (Part 2: Code of practice for IT Service Management)
- PD 0005: 2003, IT Service Management - A Manager's Guide
- PD 0015: 2002, IT Service Management - Self Assessment Workbook.

Tyto dokumenty představují standard, vůči němuž mohou být organizace posuzovány a hodnoceny s ohledem na kvalitu svých procesů pro Správu služeb IT.

Certifikační schéma BS 15000 bylo zavedeno v červenci 2003. Schéma bylo navrženo itSMF a je provozováno pod jeho kontrolou. Byla akreditována řada auditujících organizací, aby v rámci tohoto schématu posuzovala a certifikovala soulad organizací s normou BS 15000 a jejím obsahem. Norma BS 15000 je nyní dále rozvíjena do mezinárodní normy (ISO 20000) pro Správu služeb (Service Management).

K ITIL byla rovněž dodána doplňující kniha o Správě SW aktiv (Software Asset Management/SAM). Ta se zaměřuje na specifické požadavky správy SW aktiv v organizaci a na související problémy spojené s používáním těchto prvků. Definice v knize konstatuje, že „SAM pojednává o infrastruktuře a procesech nutných pro efektivní správu, kontrolu a ochranu SW aktiv v organizaci ve všech fázích jejich životního cyklu“.

Obecným cílem všech procesů Správy softwarových aktiv (SAM) je jejich dobré řízení v organizaci (corporate governance), konkrétně správa, kontrola a ochrana SW aktiv organizace včetně správy rizik plynoucích z použití těchto SW položek. Přehled procesních oblastí pro SAM je znázorněn v obr.13.

Obecné procesy řízení		
Posouzení rizik na úrovni obecné odpovědnosti managementu	Kompetence, informovanost a školení	Výkonnost, metriky a průběžné zlepšování
Politiky a procedury	Kontinuita služeb a správa dostupnosti	
Procesy správy klíčových aktiv (Core Asset Management processes)		
Identifikace aktiv (Asset identification)	Správa databáze (Database management)	
Řízení aktiv (Asset control)	Správa financí (Finanční management)	
Zjišťování stavu (Status accounting)		
Logistické procesy	Procesy ověření a souladu (Verification and Compliance processes)	Procesy vztahů (Relationship processes)
Definice požadavků		Správa smluv (Contract management)
Návrh		Správa dodavatelů (Supplier management)
Vyhodnocování		Správa vnitřních vztahů businessu (Internal business relationship management)
Obstarání	Verifikace a audit	Správa outsourcingu
Výstavba	Soulad s licencemi	
Instalace	Soulad s bezpečností	
Provoz	Další soulady	
Optimalizace		
Vyřazení		

Obr.13: Procesní oblasti SAM

Cílem obecných procesů správy je vytvořit a udržovat infrastrukturu správy, v níž jsou implementovány další procesy SAM. Každá z dalších procesních oblastí potom může dosáhnout svých cílů:

- **Procesy správy klíčových aktiv:** identifikace a údržba informací o SW aktivech během jejich životního cyklu, a správa fyzických aktiv souvisejících se SW
- **Logistické procesy:** správa všech aktivit ovlivňujících rozvoj SW během jeho životního cyklu
- **Procesy ověření a souladu:** zjištění, eskalace a řízení všech výjimek z politiky, procesů, procedur a licenčních uživatelských práv SAM
- **Procesy vztahů:** správa všech vztahů s businessem, se všemi partnery a dodavateli za účelem dohodnutí smluvních, právních a dokumentovaných podmínek a cílů služeb souvisejících s používáním SW.

13 Závěrem

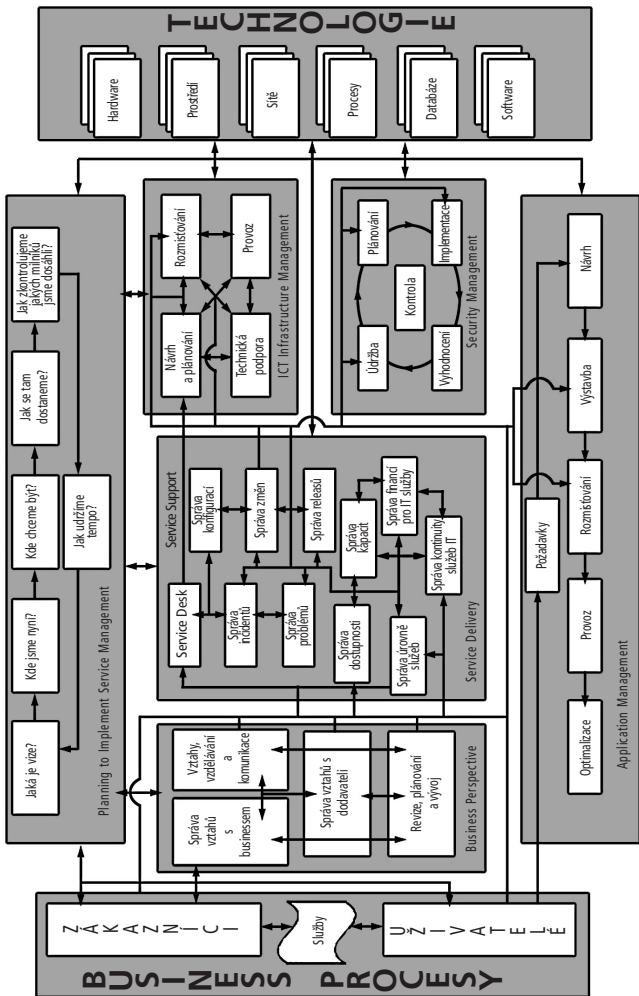
Řada organizací dosud pohlíží na Správu služeb IT (IT Service Management) převážně jako na technologickou záležitost. ITIL podporuje mnohem více „*spojenou*“ (joined-up) a „*vše zahrnující*“ (end-to-end) koncepci Správy služeb IT nahrazující „technologická síla“ a izolované „ostrůvky dokonalosti“. Zaměření managementu IT se časem změnilo a v budoucnosti bude dokonce ještě méně zaměřeno na technologii a bude ještě více integrováno s globálními požadavky managementu obchodních útvarů a podnikových procesů. Tyto nové systémy a procesy už zahájily svůj vývoj a budou v něm pokračovat ještě v nejbližších dalších letech. Tento vývoj se bude urychlovat, protože normy správy pro výměnu manažerských informací mezi nástroji se zdokonalují u organizací jako je např. Distributed Management Task Force (DMTF). Integrační proces může nabrat rychlost teď, kdy se itSMF stalo aliančním partnerem DMTF. Dá se očekávat, že systémy správy se stanou

- více zaměřenými na potřeby businessu
- mnohem těsněji sladěnými s procesy businessu
- méně závislými na specifické technologii a více „*orientovanými na službu*“ („service centric“)
- více integrovanými s ostatními manažerskými nástroji a procesy v důsledku vývoje norem řízení a správy.

To umožní, aby se uvedené procesy IT vyvíjely tak, že nahradí „technologická síla“ a „ostrůvky dokonalosti“, které dříve v organizacích IT existovaly.

To se může stát jen tehdy, pokud akceptujeme praktiky a architektury, které jsou zaměřeny na potřeby businessu a podnikové procesy. Rámec ITIL prosazovaný OGC poskytuje spolehlivý základ pro dosažení tohoto cíle zatímco se manažerské nástroje a rozhraní budou vyvíjet k jeho plné podpoře. „*Celkový obrázek*“ (big picture) znázorňující, jak všechny tyto oblasti a procesy dohromady vytvářejí „*integrovanou*“ (joined-up) a „*vše zahrnující*“ (end-to-end) Správu služeb, je na obr. 14.

BUSINESS



obr. 14: „Celkový obrázek“ procesů ITIL

Některé organizace již použily tuto koncepci pro významné zlepšení kvality služeb IT dodávaných businessu. Získaly tím následující prospěch:

- větší soulad služeb, procesů a cílů IT s požadavky, očekáváními a cíli businessu
- zlepšená ziskovost a produktivita businessu
- personál IT si více uvědomuje podnikové procesy a dopady na business
- snížení celkových nákladů na správu a podporu, což vede ke snížení TCO
- zlepšená dostupnost a výkonnost služby, jež vede ke zvýšenému příjmu businessu
- zlepšené úrovně služeb a kvalita služby.

Nicméně vývoji Správy služeb IT v organizaci musí být věnována péče. Je jednoduché zaměřit se spíše na interní aspekty procesů IT než na zákazníka, na potřeby a požadavky businessu. Procesy by měly být vždy navrženy primárně tak, aby učinily zákaznickou praxi jednoduchou a příjemnou, a sekundárně tak, aby výstupy procesů byly účinné a efektivní. Toho může být dosaženo pouze tehdy, když jsou nasazeny metriky pro měření, stimulované businessem a zákazníky - kritické faktory úspěchu (CSF) a klíčové indikátory výkonu (KPI), aby měřily kvalitu služby a její průběžné zlepšování.

14 Další pokyny a kontaktní místa

itSMF Ltd
150 Wharfedale Road
Winnersh Triangle
Wokingham RG41 5RB
United Kingdom
Tel: +44(0)118 9186500
Fax: +44(0)118 9699749
e-mail: general@itsmf.co.uk
www.itsmf.com

itSMF je zcela nezávislou neziskovou organizací vlastněnou a provozovanou svými členy. Podporuje a pomáhá nasazovat standardy pro nejlepší praktiky ve Správě služeb IT (IT Service Management). V mnoha částech světa existují národní pobočky. Pro podrobnosti o pobočkách a o kontaktu na ně navštivte web nebo oslovte kancelář itSMF v UK.

OGC
Rosebery Court
St Andrews Business Park
Norwich NR7 0HS
United Kingdom
Tel: +44(0)1603 704567
Fax: +44(0)1603 704817
e-mail: servicedesk@ogc.gsi.gov.uk
www.ogc.gov.uk
www.itiil.co.uk

British Standards Institution
389 Chiswick High Road
London W4 4AL
United Kingdom
Tel: +44(0)208 996 9001
Fax: +44(0)208 996 7001
e-mail: info@bsi-global.com
www.bsi-global.com

Nejlepší praktiky ITIL

Portfolio publikací ITIL sestává z unikátní knihovny titulů, které poskytují návod pro poskytování kvalitních služeb IT. Je používáno stovkami nejúspěšnějších světových organizací; sedm klíčových titulů je k dispozici v řadě formátů:

Manuál/kniha (M)

CD-ROM (CD)

a v současnosti tak, jak je v online nabídce.

ITIL Service Delivery : M 0 11 330017 4

ITIL Service Delivery : CD 0 11 330893 0

ITIL Service Support : M 0 11 330015 8

ITIL Service Support : CD 0 11 330867 1

ITIL ICT Infrastructure Management : M 0 11 330865 5

ITIL ICT Infrastructure Management : CD 0 11 330903 1

ITIL Planning to Implement Service Management : M 0 11 330877 9

ITIL Planning to Implement Service Management : CD 0 11 330905 8

ITIL Application Management : M 0 11 330866 3

ITIL Application Management : CD 0 11 330904 X

ITIL The Business Perspective : M 0 11 330894 9

ITIL The Business Perspective : CD 0 11 330902 3

ITIL Security Management : M 0 11 33014 X

ITIL Software Asset Management : M 0 11 330943 0

ITIL Software Asset Management : CD 0 11 330944 9

Pro další informace nebo pro nakoupení publikací ITIL ve formátu, který preferujete, navštivte:

www.get-best-practice.co.uk

nebo <https://www.itsmf.com/secure/shop/index.asp>, kde členové itSMF mohou získat slevy.

Terminologické poznámky k českému překladu publikace itSMF An Introductory Overview of ITIL

Anglický termín Management může být překládán jako „správa“ nebo „řízení“; v českých textech nebývají tyto výrazy používány jednotně. Z tohoto důvodu překládáme „management“ zásadně jako „správa“.

V textu uvádíme prioritně český název procesu nebo modulu, doplněný anglickým názvem nebo zkratkou.

Anglické názvy uvádíme zejména proto, že v českých textech o ITSM se vyskytují velmi často.

U některých termínů se nepodařilo nalézt odpovídající český výraz, uvědomujeme si, že mnohde překlad vystihuje původní význam nepřesně.

Jedná se zejména o termíny

- release: nepřekládaný termín, který znamená uvolňování a akceptace SW a s ním spojeného HW
- deployment, který překládáme jako "rozmístování"
- governance, jenž někde znamená zvládnutí řízení daného oboru, někde řízení a kontrola IT...
- business, jenž v kontextu této příručky chápeme jako „veškeré aktivity organizace mimo IT“.

Česká terminologie v oblasti ITSM dosud není ustálená.

Eventuální připomínky k terminologii rádi uvítáme na e-mailových adresách

j.hudec@skms.cz (Jiří Hudec, překladatel textu)

kufnerv@volny.cz (Vladimír Kufner, revize textu)



Vydáno v České Republice

Vydal :

S&K Management Systems, spol. s r.o.,
organizační složka
