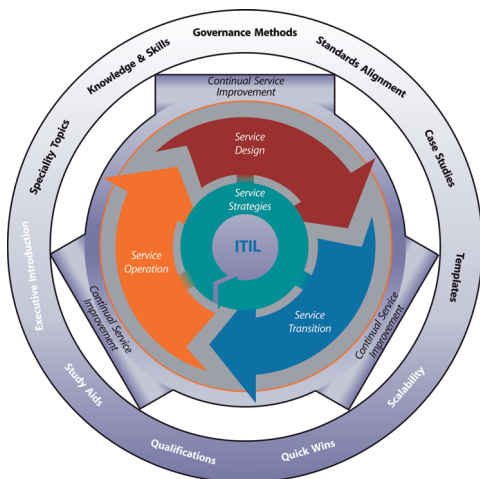




# itSMF

The IT Service Management Forum

## Úvodní přehled ITIL® V3



Stručný přehled  
IT INFRASTRUCTURE LIBRARY

# Úvodní přehled ITIL® V3

Verze 1.0

Autoři:	Alison Cartlidge Ashley Hanna Colin Rudd Ivor Macfarlane John Windebank Stuart Rance	Xansa – Steria HP itEMS Ltd IBM Sun HP
Editoři:	Alison Cartlidge Mark Lillycrop	Xansa – Steria itSMF UK
Vydavatel:	itSMF Czech Republic, o.s. s laskavou pomocí firmy Hewlett-Packard, s.r.o.	

Děkujeme všem, kdo se účastnili revizí.

© Copyright itSMF Ltd, 2007

Tato verze byla poprvé publikována v r. 2007.

Založeno na dalších chráněných materiálech s povolením vlastníků copyrightů.

ITIL® je registrovanou ochrannou známkou a registrovanou ochrannou známkou společnosti Office of Government Commerce (OGC) a je registrována v US Patent and Trade Mark Office.

PRINCE® je registrovanou ochrannou známkou a registrovanou ochrannou známkou společnosti Office of Government Commerce (OGC) a je registrována v US Patent and Trade Mark Office.

COBIT® je registrovanou ochrannou známkou ISACA a ITGI.

CMM® je registrováno v USA Patent and Trademark Office.

PMBok® je registrovanou ochrannou známkou Project Management Institute.

M\_o\_R® je registrovanou ochrannou známkou a registrovanou ochrannou známkou společnosti Office of Government Commerce (OGC).

Materiál chráněný copyrightem © Crown je reprodukován s laskavým svolením OGC v zastoupení Controller of Her Majesty's Stationery Office (HMSO).

Swirl logo™ je ochrannou známkou Office of Government Commerce.

Překlad: Jiří Hudec, revize Vladimír Kufner

ISBN 0-9551245-8-1

# O této příručce

ITIL (IT Infrastructure Library – knihovna infrastruktury IT) poskytuje rámec pro správu služeb IT (IT Service Management); od svého vytvoření se stal nejdříve akceptovaným přístupem ke Správě služeb IT ve světě.

Tato kapesní příručka byla navržena jako úvodní přehled pro každého, kdo má zájem nebo potřebu více porozumět cílům, obsahu a rozsahu ITIL. Poskytuje přehled, veškeré detaily lze nalézt v aktuálních publikacích o ITIL.

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

- Service Strategy (Strategie služeb)
- Service Design (Návrh služeb)
- Service Transition (Přechod služeb)
- Service Operation (Provoz služeb)
- Continual Service Improvement (Neustálé zlepšování služeb).

Obsahuje také přehled kvalifikačního schématu.

Rady obsažené v této příručce nejsou ani definitivní ani nařizující, jsou však založeny na nejlepších praktikách ITIL. Návody obsažené v publikacích ITIL jsou aplikovatelné obecně a slouží k prospěchu organizací IT bez ohledu na jejich velikost a používanou technologii. Nejsou ani byrokratické ani nepraktické, pokud jsou užívány rozumně a s komplexním pochopením potřeb businessu organizace.

# Obsah

O této příručce	3
Obsah	4
1 Úvod	5
2 Co je Správa služeb (Service Management)?	8
3 Co je ITIL?	10
4 Strategie služeb (Service Strategy)	14
5 Návrh služeb (Service Design)	20
6 Přechod služeb (Service Transition)	26
7 Provoz služeb (Service Operation)	32
8 Neustálé zlepšování služeb (Continual Service Improvement)	38
9 Křížové odkazy v procesech	43
10 Kvalifikace	45
11 Související normy a další zdroje	49
12 Souhrn	51
Další rady a kontaktní místa	53
Nejlepší praktiky v ITIL	54
Co je itSMF	55
O partnerství	56

# I Úvod

V minulých letech vzniklo povědomí, že informace jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem, který musí každá organizace spravovat. Pro sběr, analýzu, vytváření a distribuci informací v rámci organizace je kvalita služeb IT poskytovaných businessu klíčová. Je nezbytné, abychom si uvědomili, že služby IT jsou podstatnými, strategickými a organizačními aktivy, a že proto organizace musí investovat odpovídající kapacity zdrojů do podpory, dodávky a správy těchto kritických služeb IT a systémů IT, které je podporují. Přesto jsou v mnohých organizacích tyto aspekty IT často přehlíženy nebo nedostatečně naplňovány.

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

- IT a strategické plánování businessu
- integrace a synchronizace IT a cílů businessu
- zavedení neustálého zlepšování
- měření účinnosti a efektivity organizace IT
- optimalizace nákladů a celkových nákladů na vlastnictví (*Total Cost of Ownership – TCO*)
- dosažení a demonstrování návratnosti investic (*Return of Investment*)
- demonstrování hodnoty IT pro business
- rozvoj partnerství a vztahů mezi businessem a IT
- zlepšení úspěšnosti dodávky projektů
- outsourcing, insourcing a smart sourcing
- využití IT pro získání konkurenční výhody
- dodávání požadovaných a odůvodněných IT služeb businessu (tj. dodávka toho, co je požadováno, v požadované době a za dohodnuté náklady)
- správa neustálých změn v businessu a v IT
- 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 businessem. Toho má být dosaženo osvojením přístupu orientovaného více na business a zákazníky při dodávce služeb a při optimalizaci nákladů.

Primárním cílem Správy služeb je zajistit, aby služby IT byly v souladu s potřebami businessu a aby je podporovaly. Je svrchovaně důležité, aby služby IT podporovaly procesy businessu, v rostoucí míře je však také důležité, aby IT působilo jako zprostředkovatel změn pro usnadnění transformace businessu.

Úspěch organizací, které IT užívají, závisí právě na IT. Pokud jsou procesy IT a služby IT implementovány, spravovány a podporovány správným způsobem, bude business úspěšnější, méně náchylný k poruchám a ke ztrátám produktivních časů, budou snižovány náklady, zvyšován zisk, zlepšovány vztahy s veřejností a dosahovány cíle businessu.

Hlavní části této příručky:

- Část 4 uvádí přehled Strategie služeb (Service Strategy): dosažení strategických záměrů a cílů vyžaduje využití strategických aktiv. Příručka ukazuje, jak transformovat správu služeb tak, aby se stala strategickým aktivem.
- Část 5 uvádí přehled Návrhu služeb (Service Design): návod pro návrh služeb IT, doprovázený řídicími praktikami, procesy a politikami IT, za účelem realizování strategie a ulehčení zavádění služeb do živého prostředí, a to tak, aby byla zajištěna dodávka kvalitních služeb, spokojenost zákazníka a služby byly poskytovány nákladově efektivním způsobem.
- Část 6 uvádí přehled Přechodu služeb (Service Transition): návod pro rozvoj způsobilostí pro přechod nových nebo změněných služeb do provozu, přičemž je zajištěno, aby požadavky vzniklé v Strategii služeb a rozpracované v Návrhu služeb byly efektivně realizovány v Provozu služeb; při současném zvládnání rizik chyb a výpadků.
- Část 7 uvádí přehled Provozu služeb (Service Operation): návod pro dosažení efektivity a účinnosti při dodávce a podpoře služeb tak, aby byla zajištěna hodnota pro zákazníka a poskytovatele služeb. Strategické cíle jsou v rozhodující míře realizovány prostřednictvím Provozu služeb.
- Část 8 uvádí přehled Neustálého zlepšování služeb (Continual Service Improvement): návod pro vytváření a udržení hodnoty pro zákazníky prostřednictvím lepšího návrhu, zavádění a provozování služeb, propojující snahy o zlepšení a výstupy se Strategií služeb, Přechodem služeb a Provozem služeb.
- Část 10 Kvalifikace poskytuje přehled současného i navrhovaného kvalifikačního schématu.

## ❓ Co je Správa služeb (Service Management)?

Abychom správně pochopili pojem Správa služeb (Service Management) musíme porozumět tomu, co jsou služby, a jak může správa služeb pomoci poskytovatelům služeb při dodávce a správě těchto služeb.

***Služba je prostředek dodávání hodnoty zákazníkovi tím, že zprostředkovává výstupy, jichž chce zákazník dosáhnout, aniž by vlastnil specifické náklady a rizika.***

Jednoduchým příkladem výstupu pro zákazníka, který by mohl být zprostředkován službou IT, by mohl být: „Prodejci spotřebují více času při komunikaci se zákazníky“ je zprostředkován „službou vzdáleného přístupu, která umožňuje spolehlivý přístup do korporátních prodejních systému z notebooků prodejců“.

Výsledky, jichž chce zákazník dosáhnout, jsou důvodem, proč nakupuje nebo užívá službu. Hodnota služby pro zákazníka je přímo závislá na tom, jak dobře tyto výstupy zprostředkovává.

Správa služeb (Service management) umožňuje poskytovateli služeb porozumět službám, které poskytuje, zajistit, že služby opravdu zprostředkovávají výsledky, kterých chce zákazník dosáhnout, a porozumět a spravovat všechny náklady a rizika spojené s těmito službami.

***Správa služeb (Service Management) je množinou specifických organizačních schopností pro dodávání hodnoty zákazníkům ve formě služeb.***

Tyto „specifické organizační schopnosti“ jsou popsány v této kapesní příručce. Zahrnují všechno, co se týká procesů, metod, funkcí, rolí a činností, které využívá poskytovatel služeb, aby dodal službu svým zákazníkům.

Správa služeb (Service management) se nesoustřeďuje na pouhou dodávku služeb. Každá služba, proces nebo komponenta infrastruktury má životní cyklus, a správa služeb se zabývá celým životním cyklem od strategie přes návrh a přechod až k provozu a k neustálému zlepšování.

Vstupy do správy služeb jsou zdroje a způsobilosti, které reprezentují aktiva (assets) poskytovatele služeb. Výstupy jsou služby, které dodávají zákazníkovi hodnotu.

Účinná správa služeb je sama o sobě strategickým aktivem poskytovatele služeb, jež je vybavuje schopností provádět jejich klíčový business tým, že zajišťuje služby dodávající hodnotu zákazníkům zprostředkováním výstupů, kterých chtějí zákazníci dosáhnout.

Přejímání dobrých praktik může poskytovateli služeb pomoci k vytvoření efektivního systému správy služeb. Dobrou praktikou se jednoduše rozumí realizace věcí, které prokázaly svoji provozuschopnost a efektivnost. Dobré praktiky mohou přicházet z mnoha různých zdrojů, včetně veřejně dostupných standardů (jako ITIL, COBIT a CMMI), norem (jako ISO/IEC 20000 a ISO 9000), a specifických znalostí lidí a organizací.



## 3 Co je ITIL?

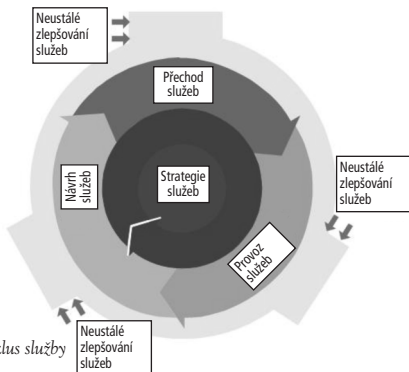
ITIL je veřejně dostupný rámec, jenž popisuje nejlepší praktiky ve Správě služeb IT. Poskytuje rámec pro zvládnutí IT v organizaci, pojednává komplexně o službách a zaměřuje se na neustálé měření a zlepšování kvality dodávaných služeb IT, a to jak z pohledu businessu, tak z pohledu zákazníka. Toto zaměření je hlavní příčinou celosvětového úspěchu ITIL a přispělo k rozšířenému využití a ke klíčovým přínosům, získaným u těch organizací, které aplikovaly tyto techniky a procesy ve svých strukturách. Některými z těchto přínosů jsou:

- zvýšená spokojenost uživatelů a zákazníků se službami IT
- zlepšená dostupnost služeb, což přímo vede ke zvýšeným ziskům a obratu businessu
- finanční úspory plynoucí ze snížení opakovaných prací, ztraceného času, zlepšené správy a využití zdrojů
- zkrácení času pro uvedení nových produktů a služeb na trh
- zlepšení podkladů pro rozhodování a optimalizace rizik.

ITIL byl publikován v letech 1989 až 1995 u *Her Majesty's Stationery Office* (HMSO) ve Spojeném království jménem *Central Communications and Telecommunications Agency* (CCTA), což je dnešní *Office of Government Commerce* (OGC). Ve svých počátcích byl využíván hlavně ve Spojeném království a v Nizozemí. Druhá verze ITIL byla publikována jako soubor revidovaných knih v letech 2000 až 2004.

Původní verze ITIL představovala knihovnu 31 souvisejících knížek pokrývajících všechny aspekty poskytování služeb IT. Původní verze byla poté revidována a nahrazena sedmi těsněji souvisejícími a konzistentními knihami (ITIL V2), které byly v celkovém rámci konsolidovány. Tato druhá verze začala být univerzálně akceptována v mnoha zemích tisíci organizacemi jako základna pro efektivní poskytování služeb IT. V roce 2007 byl ITIL V2 vystřídán rozšířenou a konsolidovanou třetí verzí ITIL, sestávající z pěti klíčových knih pokrývajících životní cyklus služeb, společně s oficiálním úvodem.

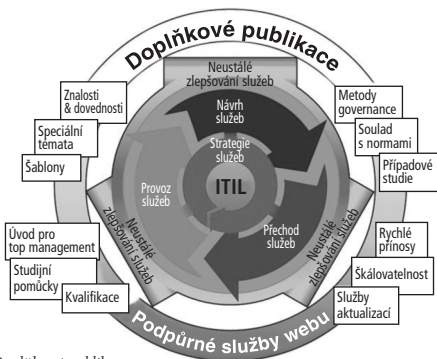
Pět klíčových knih pokrývá všechny fáze životního cyklu služeb (obr. 1) od počáteční definice a analýzy požadavků businessu v Strategii služeb a v Návrhu služeb přes migraci do živého prostředí v Přechodu služeb, do provozního prostředí v Provozu služeb a v Neustálém zlepšování služeb.



Obrázek 1: Životní cyklus služby

Těchto pět knih je podrobněji popsáno v dalších kapitolách této kapesní příručky. Šestá kniha – Oficiální úvod – poskytuje přehled o pěti knihách a je celkovým úvodem do Správy služeb IT.

Klíčové knihy jsou východiskem pro ITIL V3. Zamýšlíme rozšířit obsah těchto klíčových knih o dodatečné doplňující publikace a o řadu podpůrných služeb na webu (obr. 2). Navíc je procesní model ITIL V3 zpřístupněn na webové stránce <http://www.itil-live-portal.com>.

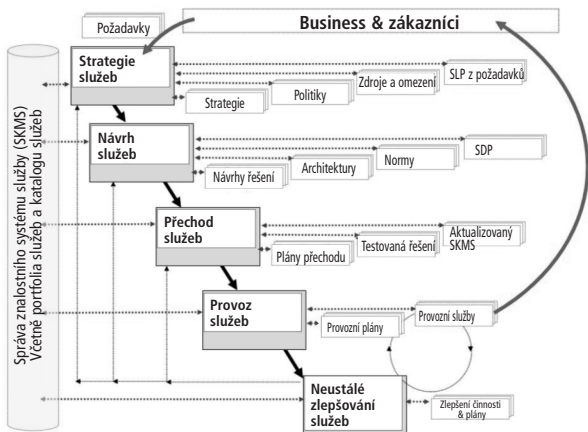


Obrázek 2: Doplňkové publikace

Tyto dodatečné zdroje informací poskytují:

- znalosti a dovednosti: informace o zkušenostech a **znalostech potřebných pro využití ITIL a pro získání přínosů z jeho aplikace**
- speciální témata: specifické zájmové oblasti, jako např. outsourcing
- šablony
- metody pro řízení: detaily metod, které byly úspěšně použity pro správu systémů a aktivit Správy služeb
- soulad s normami: informace o souladu ITIL s mezinárodními normami
- úvodní informace pro exekutivu: úvodní příručky pro exekutivní a vyšší manažery o přínosech a hodnotách ITIL
- studijní pomůcky: dodatečné příručky, které mohou být využity studenty ITIL, především na akreditovaných školeních
- kvalifikace: řada kvalifikací založená na klíčových publikacích a jejich využití v průmyslu
- rychlé přínosy: detaily potenciálních rychlých přínosů, které lze získat aplikací principů ITIL
- škálovatelnost: jak nastavit rozsah implementace správy služeb pro specifické organizace, pro velmi malý nebo velmi velký business
- služba aktualizací: webová služba poskytující pravidelné aktualizace související s pokrokem a průběžným vývojem ITIL.

Všechna řešení služeb a aktivity musí být motivovány potřebami a požadavky businessu. V souladu s tím musí také reflektovat strategie a politiky organizací poskytovatelů služeb, jak je znázorněno v obr. 3.



Obrázek 3: Podstatné souvislosti, vstupy a výstupy fází životního cyklu služeb

Obrázek znázorňuje, jak je životní cyklus služby iniciován změnou požadavků businessu.

Tyto požadavky jsou identifikovány a schvalovány v rámci fáze Strategie služby v Sadě úrovní služby (Service Level Package (SLP)) a definované sadě podnikových výstupů.

Poté přecházejí do fáze Návrhu služby, kde je připraveno řešení služby společně se Sadou pro návrh služby (Service Design Package – SDP), která obsahuje vše potřebné pro průchod této služby zbývajícími fázemi životního cyklu.

SDP přechází do fáze Přechodu služeb, kde je služba vyhodnocena, testována a oceněna, je aktualizován Systém správy znalostí o službě (Service Knowledge Management System – SKMS) a služba přechází do živého prostředí, kde se dostává do fáze Provozu služeb.

Neustálé zlepšování služeb identifikuje všude, kde to je jen možné, příležitosti pro zlepšování slabých míst nebo selhání v jakékoli fázi životního cyklu.

## 4 Strategie služeb (Service Strategy)

### Účel

Strategie služeb jakéhokoli poskytovatele služeb musí být založena na zásadním uznání toho, že zákazník nekupuje produkty, ale uspokojení konkrétních potřeb. Proto pro dosažení úspěchu musí být poskytované služby vnímány zákazníkem tak, že poskytují dostatečnou hodnotu ve formě výsledků, jichž chce zákazník dosáhnout.

Pro dosažení hlubokého porozumění potřebám zákazníka – ve smyslu toho, co jsou tyto potřeby, kdy a proč se vyskytují – je také třeba jasně porozumět tomu, kdo přesně je existující nebo potenciální zákazník poskytovatele služeb. To naopak vyžaduje, aby poskytovatel služeb rozuměl širšímu kontextu aktuálních a potenciálních trhů, kde je poskytovatel služeb činný nebo si tam přeje operovat.

Strategii služeb nelze vytvořit ani nemůže existovat v izolaci mimo celkovou zastřešující strategii nebo kulturu organizace, k níž poskytovatel služeb patří. Poskytovatel služby může existovat v rámci organizace výlučně pro dodávání služeb specifické jednotce businessu, pro poskytování služby několika jednotkám businessu nebo může operovat jako externí poskytovatel služby sloužící několika externím businessům. Přijatá strategie musí poskytovat dostatečnou hodnotu zákazníkům a všem zainteresovaným stranám poskytovatele služeb – musí splňovat strategický záměr poskytovatele služeb.

Nezávisle na kontextu, v němž je poskytovatel služeb činný, musí být jeho strategie služeb založena na jasném uznání existence soutěže, na poznání, že každá strana má možnosti výběru, a na záměru, jak se bude poskytovatel služeb lišit od konkurence. Všichni poskytovatelé potřebují strategii služeb.

Z tohoto důvodu publikace Strategie služeb je opravdovým jádrem životního cyklu ITIL V3. Zaměřuje se na návody všem poskytovatelům služeb IT a jejich zákazníkům, jak provozovat a dlouhodobě udržet jasnou strategii služeb, tj. na přesné porozumění:

- jaké služby by měly být nabízeny
- komu mají být služby nabízeny

- jak mají být rozvíjeny vnitřní a vnější trhy pro jejich služby
- existující a potenciální konkurence na těchto trzích a cíle, které odliší hodnotu toho, co děláte, nebo jak to děláte
- jak zákazník/zákazníci a zainteresované strany budou vnímat a měřit hodnotu, a jak bude tato hodnota vytvářena
- jak budou zákazníci rozhodovat o zdrojích služeb s ohledem na využití různých typů poskytovatelů služeb
- jak bude dosaženo průzračnosti a kontroly vytváření hodnot prostřednictvím správy financí
- jak robustní obchodní případy vytvoříme pro zajištění strategických investic do aktiv služeb a do schopnosti správy služeb
- jak bude vyladěno rozmístění dostupných zdrojů pro dosažení optimálního efektu s ohledem na celkové portfolio služeb
- jak bude měřena výkonnost služeb.

## **Klíčové koncepte**

Publikace Strategie služeb definuje některé klíčové koncepte ITIL.

### **Strategie čtyř P**

- *perspektiva*: příznačná vize a směr
- *pozice*: základna, kde bude poskytovatel soutěžit
- *plán*: jak poskytovatel dosáhne své vize
- *profil (pattern)*: zásadní způsob realizace věcí – charakteristické znaky při rozhodování a chování v průběhu doby.

### **Konkurence a prostor na trhu:**

- každý poskytovatel služeb je předmětem konkurenčních sil
- všichni poskytovatelé služeb a zákazníci operují v jednom nebo ve více vnitřních nebo externích tržních prostorech. Poskytovatel služeb se více než jeho konkurenti musí snažit dosáhnout lepšího porozumění dynamice tržního prostoru, jeho zákazníkům a kombinaci kritických faktorů úspěchu, které jsou pro tento tržní prostor unikátní.

**Hodnota služby:** definovaná v pojmech výstupů businessu, jak je vnímá zákazník, a popsaná pomocí dvou komponent:

- *Užitečnost služby (service utility):* co zákazník dostává ve smyslu podporovaných výstupů a/nebo odstraněných omezení
- *Záruka služby (service warranty):* jak je služba dodávána a její vhodnost pro užití, vyjádřená v pojmech dostupnosti, kapacity, kontinuity a bezpečnosti.

Hodnota služby rovněž zahrnuje související pojetí služeb, jako jsou aktiva, síť hodnot, vytváření hodnot a získávání hodnot (*value capture*).

### **Typy poskytovatelů služeb:**

- *Typ I:* existuje v rámci organizace výlučně pro dodávku služby pro jeden specifický podnikový útvar
- *Typ II:* poskytuje služby více podnikovým útvarům v téže organizaci
- *Typ III:* operuje jako externí poskytovatel služeb pro více externích zákazníků.

**Správa služeb jako strategické aktivum:** využití ITIL pro transformaci schopností správy služeb do strategických aktiv, využití Správy služeb pro vytvoření základny pro klíčové kompetence, typický výkon a trvalé výhody a pro nárůst potenciálu poskytovatele služeb prostřednictvím:

- *schopnost:* schopnost poskytovatele (vyjádřená pojmy správa, organizace, procesy, znalosti a personál) koordinovat, kontrolovat a implementovat zdroje
- *zdrojů:* přímé vstupy pro produkci služeb, např. vstupy finanční, kapitálové, infrastrukturní, aplikace, informace a personál.

**Kritické faktory úspěchu – *Critical Success Factors (CSFs)*:** identifikace, měření a periodické revize CSF za účelem identifikace aktiv služeb potřebných pro úspěšnou implementaci požadované strategie služby.

**Účtování orientované na službu – *Service Oriented Accounting*:** užití správy financí pro porozumění službám v pojmech spotřeby a poskytování, a dosažení převodu mezi korporátními finančními systémy a správou služeb.

**Modely poskytování služeb:** kategorizace a analýza různých modelů, které si zákazníci mohou vybrat a které mohou použít poskytovatelé služeb pro zajištění zdrojů a dodávky služeb, a dále pro finanční management pro zhodnocení dopadů různých variant sourcingu *on-shore, off-shore* nebo *near-shore*.

- *Spravovaná služba (managed service):* tam, kde podniková jednotka požadující službu zcela financuje poskytování této služby pro sebe.
- *Sdílená služba:* zajišťování více služeb pro jednu nebo více podnikových jednotek prostřednictvím sdílené infrastruktury a zdrojů
- *Utilita:* služby jsou poskytovány na základě toho, kolik každý zákazník požaduje, jak často a kdy je zákazník potřebuje.

**Návrh a rozvoj organizace:** dosažení průběžné podoby a struktury organizace poskytovatele služeb umožňující strategii služeb Úvahy zahrnují:

- Stádia rozvoje organizace: dodávka služeb prostřednictvím sítě, směřování, delegování, koordinace nebo spolupráce závislá na vývojovém stavu organizace
- Strategie výběru zdrojů (*Sourcing Strategy*): přijímání informovaných rozhodnutí o zdrojích služeb ve smyslu vnitřních služeb, sdílených služeb, plného outsourcingu služeb, prime konsorcia nebo selektivního outsourcingu.
- Analytiku služby: využití technologie při snaze o porozumění výkonnosti služby prostřednictvím analýzy
- Rozhraní služby: mechanismy, jejichž prostřednictvím uživatelé a ostatní procesy spolupracují s každou službou
- Správu rizik: mapování a správa portfolia rizik vycházející z portfolia služeb.

## **Klíčové procesy a činnosti**

Strategie služeb obsahuje kromě vytváření strategie následující klíčové procesy.



### **Správa financí (*Financial Management*)**

Financial Management zahrnuje funkce a procesy, které u poskytovatele služeb IT odpovídají za správu rozpočtů, účtování a zpoplatňování. Zprostředkovává businessu a IT finanční vyčíslení hodnoty služeb IT, hodnoty aktiv potřebných pro poskytování těchto služeb a ohodnocení provozních prognóz.

Odpovědnosti a činnosti Správy financí IT neexistují výlučně v doméně financí a účtování IT. Na vytváření a využití finančních informací IT spolupracují mnohé části organizace; agregují, sdílejí a udržují finanční data, která potřebují, a přitom umožňují šíření informací jako podkladů pro kritická rozhodnutí a činnosti.

### **Správa portfolia služeb (*Service Portfolio Management – SPM*)**

SPM proaktivně spravuje investice v průběhu životního cyklu služby i včetně těch služeb, které jsou ve fázi koncepce, návrhu a přechodu, stejně jako živých služeb definovaných v různých katalozích služeb a služeb vyřazených.

SPM je kontinuálním procesem, jenž obsahuje:

- Definování: katalogových služeb, zajištění obchodních případů a potvrzení dat v portfoliích
- Analýzu: maximalizace hodnoty portfolia, sladění, prioritizaci a vyvážení dodávky a poptávky
- Schválení: dokončení navrženého portfolia, potvrzení služeb a zdrojů
- Stanovení: komunikace rozhodnutí, přiřazení zdrojů a dohodnutých služeb.

### **Správa požadavků (*Demand Management*)**

Správa požadavků je kritickým aspektem správy služeb. Nedostatečně ošetřený požadavek je zdrojem rizika pro poskytovatele služeb, jež je způsobeno nejistotou požadavku. Přemíra kapacity vytváří náklady, aniž je vytvářena hodnota, která vytváří základnu pro obnovu nákladů.

Účelem Správy požadavků je porozumět zákaznickým požadavkům na služby a ovlivňovat je a zajišťovat kapacitu pro naplnění těchto požadavků. Na strategické úrovni to může zahrnovat analýzu charakteru obchodní činnosti a uživatelských profilů. Na taktické úrovni to může zahrnovat využití diferencovaného zpoplatnění pro motivaci zákazníků k využití služeb IT v méně exponovaných časech.

Sada úrovní služby (*Service Level Package – SLP*) definuje úroveň užitečnosti a záruky pro balík služby a je navržena tak, aby naplnila potřeby obchodní činnosti.

## **Klíčové role a odpovědnosti**

Publikace Strategie služeb definuje některé specifické role a odpovědnosti spojené s realizací úspěšné strategie služeb, a to :

- Manažer vztahů s businesssem (*Business Relationship Manager – BRM*): Manažeři BRM vytvářejí silný vztah se zákazníkem tím, že rozumí businessu zákazníka a výstupům jeho businessu. Manažeři BRM v zájmu zákazníků těsně spolupracují s produktovými manažery při dohodách o produkční kapacitě
- Produktový manažer (*Product Manager – PM*): Produktoví manažeři přebírají odpovědnost za rozvoj a správu služeb během jejich životního cyklu a mají odpovědnost za produkční kapacitu, plánované služby (*service pipeline*) a ty služby, řešení a balíky, které jsou prezentovány v katalogích služeb.
- Hlavní specialista pro zdroje (*Chief Sourcing Officer – CSO*): CSO je specialistou pro strategii zdrojů v organizaci, je odpovědný za vedení a nasměrování útvaru zdrojů a rozvoj strategie zdrojů v těsné spolupráci s CIO.

## 5 Návrh služeb (Service Design)

### Účel

Návrh služeb (Service Design) je fází celkového životního cyklu služby a důležitou součástí v rámci změnového procesu businessu. Role Návrhu služeb v rámci procesu změny businessu lze definovat jako:

***Návrh adekvátních a inovativních služeb IT včetně jejich architektury, procesů, politik a dokumentace tak, aby bylo dosaženo současných i budoucích požadavků businessu.***

Hlavními záměry a cíli Návrhu služeb jsou:

- návrh služeb tak, aby vyhověly dohodnutým výstupům business
- návrh procesů pro podporu životního cyklu služby
- identifikace a správa rizik
- návrh bezpečné a odolné infrastruktury IT, prostředí, aplikací a datových/informačních zdrojů a schopností
- návrh metod pro měření a návrh metrik
- vytváření a správa plánů, procesů, politik, standardů, architektur, rámců a dokumentů pro podporu návrhu kvalitních řešení IT
- rozvoj dovedností a schopností v IT
- přínos k obecnému zlepšení kvality služeb IT.

### Klíčové principy

Service Design začíná u množiny požadavků businessu a končí vývojem řešení služby navrženým tak, aby splňovalo dokumentované požadavky a výstupy businessu, a se Sadou návrhu služby (SDP) pro předání do Přechodu služby (*Service Transition*).

Existuje 5 individuálních aspektů Návrhu služeb – návrh:

- nových nebo změněných řešení služby
- systémů správy služeb a nástrojů, specificky Portfolia služeb (*Service Portfolio*)
- architektury technologie a systémů správy
- procesů, rolí a způsobilostí
- metod měření a metrik.

Při návrhu služby by měl být uplatněn holistický přístup, aby byla zajištěna konzistence a integrace všech činností a procesů IT za současného dodržení funkčnosti a kvality od začátku až do konce (end-to-end) a jejich přizpůsobení businessu. Dobrý návrh služeb závisí na efektivním a hospodárném užití konceptu čtyř P v oblasti Návrhu služeb:

- *personál*: lidé, dovednosti a kompetence, jichž je třeba pro poskytování služeb IT
- *produkty*: technologické systémy a systémy správy užívané pro dodávku služeb IT
- *procesy*: procesy, role a činnosti, které se týkají zajišťování služeb IT
- *partneři*: prodejci, výrobci a dodavatelé využívané při asistenci a podpoře poskytování služeb IT.

**Sada pro návrh služby – *Service Design Package (SDP)***: definuje všechny aspekty služby IT a její požadavky v každé fázi jejího životního cyklu. SDP je vytvářena pro každou novou službu IT, velkou změnu nebo vyřazení služby IT.

## **Klíčové procesy a činnosti**

### **Správa katalogu služeb (*Service Catalogue Management – SCM*)**

Katalog služeb (Service Catalogue) je centrálním zdrojem informací o službách IT dodávaných poskytovatelem služeb, umožňuje úsekům businessu získat přesný a konzistentní obraz o dostupných službách IT, o jejich detailech a stavu.

Účelem Správy katalogu služeb (SCM) je poskytnout jediný konzistentní zdroj informací o všech dohodnutých službách a zajistit, aby byl obecně dostupný těm, kdo mají k němu povolen přístup.

Klíčová informace procesu SCM je ta, která je obsažena v Katalogu služeb. Hlavní vstup těchto informací přichází z Portfolia služeb a z businessu prostřednictvím Správy vztahů s businessem (*Business Relationship Management*) nebo procesů Správy úrovně služeb (*Service Level Management*).

### **Správa úrovně služeb (*Service Level Management – SLM*)**

SLM dohaduje, schvaluje a dokumentuje přiměřené cíle služeb IT s businessem, a poté monitoruje a vytváří hlášení o dodávkách vztahených k dohodnuté úrovni služby.

Účelem procesu SLM je zajistit, aby všechny provozní služby a jejich výkonnost byly měřeny konzistentním a profesionálním způsobem v celé organizaci IT, a aby služby a vytvářené reporty pokrývaly potřeby businessu a zákazníků.

Hlavní informace zajišťované procesem SLM zahrnují Smlouvy o úrovni služeb (*Service Level Agreements – SLA*), Dohody o úrovni provozních služeb (*Operational Level Agreements – OLA*) a další podpůrné dohody, a tvorbu Plánů pro zlepšení služeb (*Service Improvement Plan – SIP*) a Plánů kvality služeb (*Service Quality Plan*).

### **Správa kapacit (*Capacity Management*)**

Správa kapacit zahrnuje správu kapacit na úrovni businessu, služeb a komponent v průběhu životního cyklu služeb. Klíčovým faktorem úspěchu pro správu kapacit je její participace ve fázi návrhu.

Účelem Správy kapacit je poskytnout specializované pracoviště a správu všech záležitostí souvisejících s kapacitou a výkonností vztahených jak k službám, tak ke zdrojům, a přizpůsobit kapacitu IT schváleným požadavkům businessu.

Informační systém správy kapacit (*Capacity Management Information System – CMIS*) je základním kamenem úspěšného procesu Správy kapacit. Informace obsažené v CMIS jsou ukládány a analyzovány všemi subprocessy Správy kapacit za účelem tvorby technických reportů a hlášení pro management, to zahrnuje i Plán kapacit.

### **Správa dostupnosti (*Availability Management*)**

Účelem Správy dostupnosti je poskytnout specializované pracoviště a správu pro všechny záležitosti související s dostupností ve vztahu k službám, komponentám a zdrojům. Zajišťuje, že cíle dostupnosti jsou měřeny a dosahovány ve všech oblastech, a že jsou v souladu s dohodnutými potřebami businessu nebo je přesahují při vynaložení efektivních nákladů.

Správa dostupnosti by se měla realizovat na dvou propojených úrovních a zaměřit se na neustálou optimalizaci a proaktivní zlepšování dostupnosti služeb IT a organizaci, která je podporuje. Existují dva klíčové aspekty:

- *reaktivní činnosti*: monitorování, měření, analýza a správa událostí, incidentů a problémů se vztahem k nedostupnosti služby

- *proaktivní činnosti*: proaktivní plánování, návrh, doporučení a zlepšování dostupnosti.

Činnosti Správy dostupnosti by měly uvažovat dostupnost, spolehlivost, udržovatelnost a servisovatelnost jak na úrovni služeb, tak na úrovni komponent, a to zejména těch, které podporují Podstatné funkce businessu (*Vital Business Functions – VBFs*).

Proces Správy dostupnosti by měl být založen na informačním systému (*Availability Management Information System – AMIS*), který obsahuje všechna měření a informace požadované pro zajištění odpovídající informace businessu o úrovních služeb. AMIS je využíván také při tvorbě Plánu dostupnosti.

### **Správa kontinuity služeb IT**

#### ***(IT Service Continuity Management – ITSCM)***

Protože technika je klíčovou komponentou většiny procesů businessu, kontinuální nebo vysoká dostupnost je nezbytnou podmínkou pro přežití businessu jako celku. Toho je dosaženo zavedením opatření pro snížení rizik a volitelných možností obnovy. Průběžná správa schopnosti obnovy je pro efektivitu podstatná.

Účelem ITSCM je udržet přiměřenou průběžnou schopnost obnovy služeb IT tak, aby bylo dosaženo dohodnutých potřeb, požadavků a časových plánů businessu.

Pro zajištění tohoto cíle ITSCM zahrnuje řadu činností během životního cyklu; jakmile jsou vyvinuty plány kontinuity a obnovy služeb, jsou udržovány v souladu s plány kontinuity businessu a prioritami businessu.

Udržení odpovídajících politických strategií a plánů ITSCM v souladu s plány businessu je klíčem k úspěchu procesu ITSCM. Toho dosahujeme pravidelným prováděním Analýzy dopadů na business (BIA) a cvičení Správy rizik (Risk Management).

### **Správa bezpečnosti informací**

#### ***(Information Security Management – ISM)***

ISM je třeba posuzovat v celkovém rámci korporátní řídicí filozofie (*corporate governance*). Corporate governance je množinou odpovědností a praktik vykonávaných vedením a výkonným managementem za účelem zajištění strategického směřování a dosažení cílů, a to při současném vhodném ošetření rizik a potvrzení toho, že zdroje podniku jsou užívány efektivně.

Účelem procesu ISM je sladit bezpečnost IT s bezpečností businessu a zajistit, že bezpečnost informací je efektivně spravována ve všech službách a v činnostech Správy služeb, tedy:

- informace jsou dostupné a využitelné, když jsou vyžadovány (dostupnost)
- informace jsou zobrazeny nebo odkryty pouze těm, kdo k tomu mají práva (důvěrnost)
- informace jsou úplné, přesné a chráněné vůči neautorizovaným změnám (integrita)
- transakce businessu stejně jako výměny informací mohou být chráněné (autenticita a nepopíratelnost).

ISM má udržovat a prosazovat globální politiku společně s množinou podpůrných kontrol v integrovaném Systému správy bezpečnosti informací (SMIS) v souladu s bezpečnostními politikami a strategiemi businessu.

### **Správa dodavatelů (*Supplier Management*)**

Proces Správy dodavatelů zajišťuje, aby dodavatelé a služby, které poskytují, byli řízeni tak, aby podporovali cíle služeb IT a očekávání businessu.

Účelem procesu Správa dodavatelů je získat od dodavatelů hodnotu za peníze (*value for money*) a zajistit, aby dodavatelé plnili cíle obsažené v jejich kontraktech a dohodách při zachování všech termínů a podmínek.

Databáze dodavatelů a kontraktů je rozhodujícím zdrojem informací o dodavatelích a kontraktech a měla by obsahovat všechny informace nutné pro správu dodavatelů, kontraktů, a s nimi spojených služeb.

### **Klíčové aktivity fáze Návrhu služeb**

- Shromáždění požadavků businessu, analýza a rozbor, zda jsou jasné dokumentovány.
- Návrh a vývoj vhodného řešení služeb, technologie, procesů, informací a měření služby.
- Vytvoření a revize všech procesů a dokumentů příslušejících k Návrhu služeb.

- Kontakt se všemi dalšími návrhovými a plánovacími činnostmi a s plánováním činností a rolí.
- Vytvoření a údržba politik a návrhových dokumentů.
- Správa rizik všech služeb a návrhových procesů.
- Soulad se všemi korporátními strategiemi a politikami včetně IT.

## **Klíčové role a odpovědnosti**

Klíčové role činností a procesů Návrhu služeb jsou:

- Manažer návrhu služeb (*Service Design Manager*): odpovědný za celkovou koordinaci a rozšíření kvalitních návrhů řešení pro služby a procesy
- Návrhář/architekt IT: odpovědný za celkovou koordinaci a návrh požadovaných technologií, architektur, strategií, návrhů a plánů
- Manažer Katalogu služeb: odpovědný za vytvoření a údržbu korektního Katalogu služeb
- Manažer úrovně služeb (*Service Level Manager*): odpovědný za dojednávání a dosahování kvalitativních úrovní služeb
- Manažer dostupnosti (*Availability Manager*): odpovědný za dosažení dohodnutých cílů dostupnosti u všech služeb
- Manažer kontinuity služeb IT (*IT Service Continuity Manager*): odpovědný za zajištění obnovy všech služeb v souladu s dohodnutými potřebami, požadavky a časovými plány businessu
- Manažer kapacit (*Capacity Manager*): odpovědný za dosažení souladu kapacity IT s dohodnutými aktuálními i budoucími požadavky businessu
- Manažer bezpečnosti (*Security Manager*): odpovědný za zajištění souladu bezpečnosti IT s riziky, dopady a požadavky dohodnutými v bezpečnostní politice businessu
- Manažer dodavatelů (*Supplier Manager*): odpovědný za to, že za peníze dostáváme adekvátní hodnotu od všech dodavatelů a kontraktů IT, za soulad podpůrných smluv a dohod s potřebami businessu.



## 6 Přejchod služeb (Service Transition)

### Účel

Rolí Přejchodu služeb je dodat služby požadované businessem do provozního využití. Přejchod služeb to realizuje po příjmu Sady pro návrh služby (Service Design Package) z fáze Návrhu služeb tím, že do provozní fáze dodá každý potřebný element nutný pro souvislý provoz a jeho podporu. Pokud se po návrhu změní okolnosti, předpoklady nebo požadavky businessu, pak mohou být během fáze Přejchod služeb požadovány modifikace za účelem dodání požadované služby.

Přejchod služeb se zaměřuje na implementaci všech aspektů služby, nejenom pouze na aplikaci, a na to, jak je služba užívána v „normálních“ podmínkách. Je nutno zajistit, aby služba pracovala v předvídatelných extrémních nebo nenormálních situacích, a aby v případě poruch a chyb byla dostupná podpora. To vyžaduje dostatečné porozumění pro:

- potenciální hodnotu pro business a komu je dodávána/kým je posuzována
- identifikaci všech zainteresovaných osob u dodavatele, zákazníka a v dalších oblastech
- aplikaci a adaptaci návrhu služby včetně vytvoření podmínek pro modifikaci návrhu, pokud je taková potřeba zjištěna během přechodu.

### Klíčové principy

Přejchod služeb je podporován základními principy, které usnadňují efektivní a hospodárné využití nových/změněných služeb. Klíčové principy zahrnují:

- Porozumění všem službám, jejich užitečnosti a zárukám – pro efektivní přechod služby je podstatné znát její podstatu a účel v pojmech výsledků a/nebo odstraněných omezení businessu (užitečnosti) a potvrzení, že tato užitečnost bude dodána v patřičné kvalitě (záruka).
- Zřízení formální politiky a společného rámce pro implementaci všech potřebných změn – konzistentního a úplného, jenž zaručuje, že se neopomene žádná služba, zainteresovaná osoba, příležitost atd., a nezpůsobí se tak porucha služby.
- Podpora přenosu znalostí, podpora rozhodování a opětného užití procesů, systémů a dalších elementů – hospodárný Přejchod služeb

funguje za participace všech zúčastněných stran, při zajištění dostupnosti potřebných znalostí a možnosti opakovaného použití za podobných okolností v budoucnu.

- Předvídání a řízení „korekcí směru“ – být proaktivní a zjišťovat pravděpodobné požadavky na korekci směru; pokud je nutné prvky služby doladit, je to provedeno logicky a s kompletní dokumentací.
- Zajištění participace Přechodu služby a požadavků na přechod služby v celém životním cyklu služby.

## **Klíčové procesy a činnosti**

Mezi procesy Přechodu služeb jsou některé z nich (nejdůležitější pro Přechod služeb) zapojeny do celého životního cyklu, a úvahy ohledně jejich dopadu, vstupů, monitorování a řízení se týkají všech fází životního cyklu.

Tyto komplexní procesy životního cyklu jsou:

- Správa změn (*Change Management*)
- Správa aktiv a konfigurace (*Service Asset and Configuration Management*)
- Správa znalostí (*Knowledge Management*).

Procesy zaměřené na Přechod služeb, avšak nikoli výlučně na tuto fázi, jsou:

- Plánování a podpora přechodu (*Transition Planning and Support*)
- Správa releasů a nasazení (*Release and Deployment Management*)
- Ověření a testování služby (*Service Validation and Testing*)
- Vyhodnocení (*Evaluation*).

### **Správa změn (*Change Management*)**

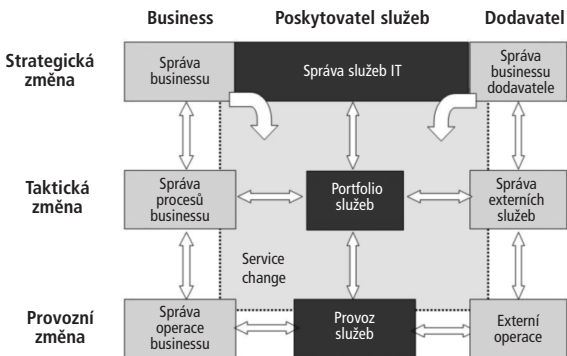
Správa změn zajišťuje, aby všechny změny byly zaznamenány, vyhodnoceny, autorizovány, byla jim přiřazena priorita, byly testovány, implementovány, dokumentovány a revidovány kontrolovaným způsobem.

Účelem Správy změn je zajistit, aby pro hospodárnou a promptní manipulaci se změnami bylo využito standardizovaných metod, aby všechny změny byly zaznamenány v systému správy konfigurací (CMS) a aby celkové riziko businessu bylo optimalizované.

Proces se zabývá všemi změnami služeb.

***Změna služby (Service Change) je přidání, modifikace nebo odstranění autorizované, plánované nebo podporované služby nebo její komponenty, a dokumentace, která k ní přísluší.***

Správa změn je proto relevantní v celém životním cyklu, vztahuje se ke všem úrovním správy služeb – strategické, taktické a provozní.



Obrázek 4: Rozsah správy změn a správy releasů u služeb

Správa změn poskytuje businessu snížení chyb u nových nebo měněných služeb a rychlejší a přesnější implementaci změn; umožňuje se při omezených fondech a zdrojích koncentrovat na ty změny, které dosahují nejvyššího prospěchu pro business.

### Správa aktiv a konfigurace

#### *(Service Asset and Configuration Management – SACM)*

SACM podporuje business tým, že poskytuje přesnou informaci a kontrolu nad všemi aktivy a vztahy, které tvoří infrastrukturu organizace.

Účelem SACM je identifikace, kontrola a odpovědnost za aktiva služeb a konfiguračních položek (CI), ochrana a zajištění integrity v celém životním cyklu služby.

Rozsah SACM se rozšiřuje také o aktiva nepatřící do IT a o interní a externí poskytovatele služeb, kde je třeba kontrolovat sdílená aktiva.

Pro správu velkých a komplexních služeb a infrastruktur IT vyžaduje SACM podporu systému známého jako Systém pro správu konfigurace (Configuration Management System – CMS).

## **Správa znalostí (*Knowledge Management – KM*)**

Účelem Správy znalostí je zajistit, aby správné osoby měly správné znalosti ve správnou dobu, aby tak mohly dodat a podpořit služby požadované businessem. Získají se tím:

- hospodárnější služby se zvýšenou kvalitou
- jasné a obecné porozumění hodnotám, které přinášejí služby
- relevantní informace, které jsou kdykoli dostupné.

Srdcem Správy znalostí je struktura data–informace–znalost–moudrost (*Data–Information–Knowledge–Wisdom – DIKW*), která kondenzuje syrová – a nevyužitelná – data do hodnotných aktiv. To je realizováno systémem Správy znalostí, který vlastní relevantní informace a moudrost odvozenou z dat o aktivech a konfiguracích.

## **Plánování a podpora přechodu (*Transition Planning and Support*)**

Cíle Plánování a podpory přechodu jsou:

- plánování a koordinace zdrojů tak, aby bylo zajištěno, že požadavky Strategie služeb rozpracované v Návrhu služeb jsou efektivně realizovány v Provozu služeb
- identifikace, správa a kontrola rizik poruch a přerušení během činností spojených s přechodem.

Efektivní Plánování a podpora přechodu může významně zlepšit schopnost poskytovatele služeb zpracovat velké objemy změn a releasů u svého zákazníka.

## **Správa releasů a nasazení (*Release and Deployment Management*)**

Cílem Správy releasů a nasazení je shromáždit všechny aspekty služby, umístit je do produkce a zařídit efektivní využití nových nebo změněných služeb.

Efektivní releasy a nasazení poskytují významnou obchodní hodnotu tím, že změny jsou dodávány optimalizovaně co se týká rychlosti, rizik a nákladů, a poskytují konzistentní, přiměřenou a kontrolovatelnou implementaci služeb použitelných a užitečných pro business.

Správa releasů a nasazení pokrývá kompletně sestavení a implementaci nových/změněných služeb pro provozní využití, od naplánování releasu po podporu bezprostředně po zavedení.

## **Ověření a testování služby (*Service Validation and Testing*)**

Úspěšné testování závisí na komplexním porozumění službě – tomu, jak bude užívána, a způsobu, jakým je konstruována. Všechny služby – ať „domácí“ nebo kupované – musí být přiměřeně testované, což potvrdí, že požadavky businessu mohou být dosaženy v plném rozsahu očekávaných situací a provozování služby nepřekročí dohodnuté obchodní riziko.

Hlavním účelem ověření a testování služby je poskytnout objektivní důkaz, že nová/změněná služba podporuje požadavky businessu, včetně dohodnutých SLA.

Služba je výslovně testována vůči užitečným hodnotám a zárukám stanoveným v sadě návrhu služby, včetně obchodní funkčnosti, dostupnosti, bezpečnosti, použitelnosti a regresního testování.

## **Vyhodnocení (*Evaluation*)**

Ujištění, že služba bude užitečná pro business, je nejpodstatnější pro úspěšný Přechod služby; v širším kontextu se dosáhne ujištění o pokračující relevantnosti služby zavedením vhodných metrik a technik měření.

Vyhodnocení se zabývá vstupem do Přechodu služby, přičemž se zaměřuje na relevantnost návrhu služby, samotný přístup k přechodu a na vhodnost nové nebo změněné služby pro aktuální i očekávané prostředí provozu i businessu.

## **Fáze Přechodu služeb – Provozní činnosti**

Na Přechod služeb se zaměřují také některé provozní činnosti. Ty mají širší využitelnost a zahrnují:

- vedení komunikace a správu odpovědností napříč Správou služeb IT
- vedení organizačních změn a změn u zainteresovaných stran
- správa zainteresovaných stran
- organizace Přechodu služeb a klíčových rolí.

## **Klíčové role a odpovědnosti**

Lidé participující na Přechodu služeb v organizaci musí být organizováni s ohledem na efektivnost a hospodárnost; existují různé způsoby, jak toho dosáhnout. Nepředpokládá se, že typická organizace vyčlení zvláštní skupinu lidí pro tuto roli, spíše se využije zkušeností a dovedností – tím je myšleno, že titíž lidé mohou být dobře využitelní ve více fázích životního cyklu.

# 7 Provoz služeb (Service Operation)

## Účel

Účelem provozu služeb je dodávka dohodnutých úrovní služeb uživatelům a zákazníkům, a správa aplikací, technologií a infrastruktury, které podporují dodávku těchto služeb.

Pouze v této fázi životního cyklu služby skutečně dodávají hodnotu businessu, a odpovědností personálu Provozu služeb je zajistit, aby tato hodnota byla dodána.

V Provozu služeb je důležité vyvážit konfliktní cíle:

- vnitřní pohled IT versus vnější pohled businessu
- stabilita versus vnímavost
- kvalita služby versus náklady na službu
- reaktivní versus proaktivní činnosti.

U každého z těchto konfliktů musí personál udržet rovnováhu, jinak převažující zaměření na jednu stranu dvojice vyústí ve špatnou službu.

Mnohé organizace pokládají za užitečné zabývat se „provozním zdravím“ služby. Tím jsou identifikovány „podstatné příznaky“, které jsou kritické pro provádění Podstatných funkcí businessu. Pokud jsou v normálních mezích, systém nebo služba jsou zdravé. To vede ke snížení nákladů na monitorování; umožňuje to personálu zaměřit se na oblasti, které vedou k úspěchu služby.

## Klíčové procesy a činnosti

### Správa událostí (*Event Management*)

*Událost je změna stavu, která je významná pro správu konfigurační položky nebo služby IT.*

Událost může indikovat, že něco nepracuje korektně, což vede k zaznamenání incidentu. Události mohou také indikovat normální aktivitu nebo potřebu rutinního zásahu, jakým je třeba výměna pásky.

Proces Správy událostí závisí na monitorování, ale liší se od něj. Správa událostí generuje a detekuje oznámení, zatímco monitorování kontroluje stav komponent i tehdy, když nedochází k žádným událostem.

Události mohou být detekovány buďto konfigurační položkou (CI) vysílající zprávu, nebo nástrojem správy a dohledů, jenž se dotazuje na CI. Detekovaná událost může vést k incidentu, problému nebo změně, nebo může být pouze prostě zaznamenána, pokud je to potřebné.

Odpověď na událost lze buď automatizovat nebo může vyžadovat manuální zásah. Pokud jsou vyžadovány akce, pak spouštěč, jímž může být zpráva SMS nebo automaticky zaznamenávaný incident, může varovat podpůrný personál.

### **Správa Incidentů (*Incident Management*)**

***Incident je neplánované přerušení služby IT nebo snížení kvality služby IT. Porucha konfigurační položky, která dosud nedopadla na službu, je také incidentem.***

Účelem procesu Správy incidentů je obnovit normální službu tak rychle, jak je možné, a minimalizovat tak negativní dopad na operace businessu.

Incidenty jsou často detekovány Správou událostí nebo uživateli kontaktujícími Service Desk. Incidenty jsou kategorizovány, aby se zjistilo, kdo na nich bude pracovat, a pro analýzu trendů; je jim přiřazována priorita podle naléhavosti a dopadu na business.

Pokud nelze incident rychle vyřešit, je nutné jej eskalovat. Funkční eskalace předává incident technickému podpůrnému týmu s odpovídajícími dovednostmi; hierarchická eskalace zapojí příslušné úrovně managementu.

Poté, co byl incident prozkoumán a diagnostikován a bylo otestováno řešení, Service Desk by se měl před uzavřením incidentu ujistit, že uživatel je spokojený.

Pro záznam incidentů a manipulaci s nimi je nezbytný nástroj podporující Správu incidentů.

### **Provádění požadavků (*Request Fulfilment*)**

***Servisní požadavek je požadavkem uživatele na informaci, na radu, na standardní změnu nebo na přístup ke službě IT.***

Účelem procesu Provádění požadavků je umožnit uživatelům požadovat a přijímat standardní služby; být zdrojem a dodavatelem těchto služeb;

poskytovat informace uživatelům a zákazníkům o službách a postupech pro jejich získání; a podávat obecné informace, asistovat u stížností a návrhů.

Všechny požadavky by měly být zaznamenány a sledovány. Proces by měl zahrnovat příslušné schválení před provedením požadavku.

### **Správa přístupů (*Access Management*)**

Účelem procesu Správy přístupů je poskytnout práva uživatelům, aby byli schopni přistupovat ke službě nebo ke skupině služeb, přitom aby byl zamezen přístup neautorizovaným uživatelům.

Správa přístupů pomáhá spravovat důvěrnost, dostupnost a integritu dat a intelektuálního vlastnictví.

Správa přístupů se zabývá identitou (unikátní informací, kterou jsou odlišena individua) a právy (nastaveními, která poskytují přístup k datům a službám). Proces zahrnuje ověřování identity a oprávnění, udělování přístupu ke službám, zaznamenávání a sledování přístupů, a odstraňování nebo modifikování práv, když se status nebo role změní.

### **Správa problémů (*Problem Management*)**

***Problém je příčinou jednoho nebo více incidentů. Příčina obvykle nebývá známa v době, kdy je vytvářen záznam o problému, a proces Správa problémů odpovídá za další zkoumání.***

Hlavním cílem procesu Správy problémů je zamezit výskytu problémů a následných incidentů, vyloučit opakující se incidenty a minimalizovat dopad u těch incidentů, kterým nelze zabránit.

Správa problémů zahrnuje diagnostiku příčin incidentů, stanovuje řešení a zajišťuje, že řešení je implementováno. Správa problémů také udržuje informace o problémech a příslušných řešeních a náhradních řešeních (workaroudech).

Problémy jsou kategorizovány obdobným způsobem, jako incidenty, avšak cílem je porozumět příčinám, dokumentovat náhradní řešení a požadovat změny pro permanentní vyřešení problémů. Náhradní řešení jsou dokumentována v Databázi známých chyb (*Known Error Database – KED*), která zlepšuje hospodárnost a efektivitu Správy incidentů.



## Společné činnosti Provozu služeb

Provoz služeb zahrnuje množství aktivit, které nejsou součástí pěti popsaných procesů. Jsou jimi:

- monitorování a kontrola: detekce stavu služeb a konfiguračních položek a vyvolání příslušné nápravné akce
- správa konzolí/centrum dohledů (*console management–operations bridge*): ústřední koordinační bod pro monitorování a správu služeb
- správa infrastruktury: paměti, databáze, middleware, adresářové služby, zařízení/datová centra atd.
- provozní aspekty procesů z jiných fází životního cyklu: Správa změn, konfigurace, releasů a nasazení, dostupnosti, kapacity, znalostí, kontinuity služeb atd.

## Klíčové funkce

### Service Desk

Service Desk poskytuje primární centrální bod kontaktu pro všechny uživatele IT. Service Desk obvykle zaznamenává a spravuje všechny incidenty, servisní požadavky a požadavky na přístupy a je rozhraním pro všechny ostatní procesy a činnosti Provozu služeb.

Specifické odpovědnosti Service Desku zahrnují:

- záznam všech incidentů a požadavků, jejich kategorizace a prioritizace
- prozkoumání a diagnóza v první linii
- správa životního cyklu incidentů a požadavků, odpovídající eskalace a uzavírání poté, co je uživatel spokojen
- průběžné informování uživatelů o stavu služeb, incidentů a požadavků.

Existuje řada způsobů, jak strukturovat a organizovat Service Desky:

- lokální service desk: fyzicky blízko uživatelům
- centralizovaný service desk: umožňuje, aby menší tým zvládl větší objem volání
- virtuální service desk: tým na více stanovištích, ale uživateli se jeví jako jediný tým
- nepřetržitý provoz (*Follow the Sun*): Service Desky v různých časových zónách zajišťují nepřetržitý provoz směrováním volání na to stanoviště, které je aktivní.

## **Technická správa (*Technical Management*)**

Technická správa zahrnuje veškerý personál zajišťující technickou odbornost a správu infrastruktury IT.

Technická správa pomáhá plánovat, implementovat a udržovat stabilní technickou infrastrukturu a zajišťovat, aby byly k dispozici požadované zdroje a odbornosti pro návrh, sestavení, přechod a provoz služeb IT a podpůrné technologie.

Činnosti prováděné technickou správou zahrnují:

- identifikace znalostních a odborných požadavků
- definování standardů architektury
- spoluúčast na návrhu a sestavení nových služeb a provozních praktik
- příspěvek k projektům návrhu služeb, přechodu služeb nebo neustálého zlepšování služeb
- podpora procesům správy služeb, pomoc při definování standardů a nástrojů, činnost při ohodnocování požadavků na změny
- podpora při správě kontraktů a dodavatelů.

Technická správa je obvykle organizována na základě infrastruktury, kterou každý tým podporuje.

## **Správa aplikací (*Application Management*)**

Správa aplikací zahrnuje veškerý personál poskytující technickou odbornost a správu aplikací. Má tedy velmi podobnou roli jako Technická správa, avšak tato role je zaměřená na softwarové aplikace spíše než na infrastrukturu.

V mnoha organizacích je obvyklé označovat aplikace za služby, ale aplikace jsou pouze jednou komponentou při poskytování služby. Každá aplikace může podporovat více než jednu službu, a každá služba může využívat více aplikací. Je tomu tak zvláště u moderních poskytovatelů služeb, kteří vytvářejí sdílené služby založené na architektuře orientované na služby (SOA).

Správa aplikací spolupracuje těsně s Vývojem, ale jedná se o rozdílnou funkci s různými rolemi. Činnosti prováděné Správou aplikací jsou podobné těm, které už byly popsány v Technické správě.

Správa aplikací je obvykle organizována podle druhu businessu, který každý tým podporuje.

## **Správa provozu IT (*IT Operations Management*)**

Správa provozu IT odpovídá za správu a údržbu infrastruktury IT potřebné pro dodávání dohodnutých úrovní služeb IT businessu.

Zahrnuje dvě funkce:

- Řízení provozu IT je obvykle realizováno směnami operátorů, kteří provádějí rutinní provozní úlohy. Zajišťují centrální monitorování a kontrolu, obvykle z centra dohledů nebo z centra síťového provozu.
- Správa zařízení odpovídá za správu datových center, počítačových sálů a pracovišť pro obnovu. Správa zařízení také koordinuje projekty velkého rozsahu, jako je konsolidace datových center nebo konsolidace serverů.

## 8 Neustálé zlepšování služby (Continual Service Improvement)

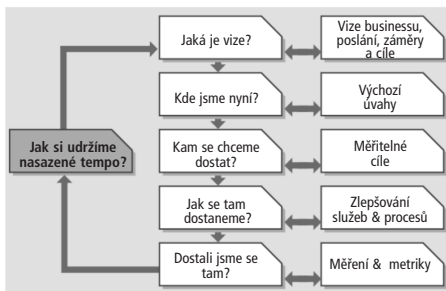
### Účel

Neustálé zlepšování služby (CSI) se zabývá udržení hodnoty pro zákazníky prostřednictvím neustálého vyhodnocování a zlepšování kvality služeb a celkové vyspělosti životního cyklu ITSM a podpůrných procesů.

CSI kombinuje principy, praktiky a metody z řízení jakosti, správy změn a zlepšení kapacit, přičemž pracuje na zlepšení každé fáze životního cyklu, stejně jako aktuálních služeb, procesů, souvisejících činností a technologií.

CSI není novou koncepcí, avšak u mnohých organizací ještě nepokročilo z diskusní fáze. U mnoha organizací se CSI stává projektem tehdy, když něco selhalo a významně ovlivnilo business. Poté, co je tato událost vyřešena, je koncepce zapomenuta až do výskytu další velké poruchy. Separátní projekty s pevnými časovými milníky jsou stále požadovány, avšak aby bylo CSI úspěšné, musí být součástí kultury organizace a stát se rutinní činností.

Model CSI na obr.5 ukazuje organizacím cestu, jak mohou identifikovat a řídit odpovídající zlepšování prostřednictvím srovnání jejich současné pozice a hodnot, které jsou poskytovány businessu, s dlouhodobými cíli, a zjištěním všech rozporů, které existují. To se uskutečňuje kontinuálně, aby byly zachyceny změny v požadavcích businessu a v technologii, a aby byla udržena vysoká kvalita.



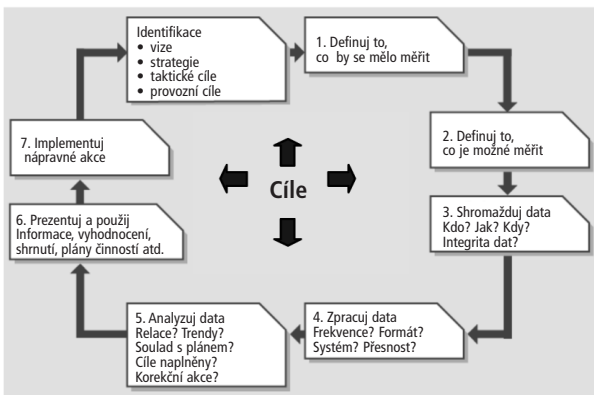
Obr. 5: Model neustálého zlepšování služby

## Klíčové procesy a činnosti

CSI definuje tři klíčové procesy pro efektivní implementaci neustálého zlepšování, a to Zlepšovací proces v 7 krocích, Měření služby a Vykazování služby.

### Zlepšovací proces v 7 krocích

Zlepšovací proces v 7 krocích zahrnuje kroky požadované pro sběr smysluplných dat, analýzu těchto dat kvůli identifikaci trendů a problémů, prezentaci informací managementu za účelem prioritizace a schválení a implementaci zlepšení.



Obr. 6: Zlepšovací proces v 7 krocích

Každý krok je podněcován strategickými, taktickými a provozními cíli definovanými ve Strategii služeb a v Návrhu služeb.

#### ■ Krok 1 – Definice toho, co by se mělo měřit

Měla by být navržena množina měření plně podporujících cíle organizace se zaměřením na identifikaci toho, co je třeba pro plné uspokojení cílů, aniž se uvažuje, zda jsou tato data aktuálně dostupná.

#### ■ Krok 2 – Definice toho, co je možné měřit

Organizace mohou shledat, že existují omezení, co lze aktuálně měřit, avšak je užitečné uvědomit si, že takové mezery existují a jaká rizika s tím mohou být spojena.

Měla by se provést diferenční analýza (*gap analysis*) mezi tím, co je aktuálně měřeno nebo může být měřeno, a tím, co je ideálně požadováno. Rozdíly a důsledky by se měly reportovat businessu, zákazníkům a managementu IT. Je možné, že v některé fázi budou požadovány nové nástroje nebo přizpůsobení zákazníkům (*customization*).

### ■ Krok 3 – Shromáždění dat

To zahrnuje monitorování a sběr dat. Měla by být zavedena kombinace monitorovacích nástrojů a manuálních procesů pro sběr dat potřebných pro definovaná měření.

Klíčovým cílem monitorování pro CSI je kvalita. Proto se monitorování zaměřuje na efektivitu služby, procesu, nástroje, organizace nebo CI. Důraz je kladen na zjištění, kde by se dala provést zlepšení stávající úrovně služby nebo výkonu IT, a to typicky detekcí výjimek a řešení.

CSI se nezajímá jen o výjimky. Pokud je Dohoda o úrovni služeb průběžně konzistentně naplňována, CSI se rovněž zajímá o zjištění, zda lze tuto úroveň výkonů udržet při nižších nákladech nebo zda má být povýšena na dokonce lepší úroveň.

### ■ Krok 4 – Zpracování dat

Syrová data jsou zpracována do požadovaného formátu, typicky se zřetelem na výkonnost služeb a/nebo procesů od začátku až do konce (*end-to-end*).

Zpracování dat je důležitou činností CSI, která však bývá často přehlížena. Zatímco monitorování a sběr dat u jedné komponenty infrastruktury jsou důležité, klíčové je porozumění dopadu této komponenty na rozsáhlejší infrastrukturu a službu IT.

### ■ Krok 5 – Analýza dat

Analýza dat transformuje informace do znalostí o událostech, které na organizaci dopadají.

Jakmile jsou data zpracována do informací, výsledky lze analyzovat a odpovědět na otázky jako:

- Dosahujeme cílů?
- Jsou tu nějaké jasné trendy?
- Jsou nutné nápravné akce? Jaké jsou náklady?

## ■ Krok 6 – Presentace a využití informací

Získané znalosti se mohou nyní prezentovat ve formátu, jemuž lze snadno porozumět a jenž umožní příjemcům těchto informací učinit strategická, taktická a provozní rozhodnutí. Informace musí být cílové skupině poskytnuty na správné úrovni a správným způsobem. Měly by poskytnout užitnou hodnotu, registrovat výjimky služby a identifikovat veškeré přínosy, které byly identifikovány během období.

IT musí dnes víc než kdy jindy investovat čas pro porozumění specifickým cílům businessu, a přeložit metriky IT tak, aby reflektovaly dopady vůči těmto cílům businessu. Často je tu rozdíl mezi tím, co IT vykazuje, a tím, co je zájmem businessu.

I když se většina výkazů soustřeďuje na oblasti se špatnou výkonností, dobré zprávy by měli být také sdělovány. Výkaz ukazující zlepšující se trendy je nejlepším marketingovým prostředkem služeb IT.

## ■ Krok 7 – Implementace nápravných akcí

Získané znalosti jsou užívány k optimalizaci, zlepšení a nápravě služeb, procesů a všech dalších podpůrných činností a technologie. Nápravné akce vyžadované pro zlepšení služby je nutné identifikovat a komunikovat je v organizaci.

CSI bude identifikovat mnohé příležitosti pro zlepšení; organizace bude muset určit priority založené na svých cílech, rovněž tak dostupné zdroje a financování.

Zlepšovací proces v 7 krocích je neustálý a vrací se zpět na začátek.

### **Měření služby (*Service Measurement*)**

Existují čtyři základní důvody pro monitorování a měření:

- *potvrzení* předcházejících rozhodnutí, která byla učiněna
- *směrování* činností za účelem dosažení nastavených cílů – to je nejvýznamnějším důvodem pro monitorování a měření
- *zdůvodnění*, že způsob realizace je vyžadován, s faktickým doložením nebo důkazem
- *intervence* ve vhodném bodu a realizace nápravné akce.

Monitorování a měření podporuje CSI a zlepšovací proces v 7 krocích; je základním předpokladem schopnosti spravovat služby a procesy a vykazovat hodnoty businessu.

Mnohé organizace dnes měří na úrovni komponent, a i když je to nutné a cenné, musí měření služeb postoupit o úroveň výš, aby poskytlo pravdivý pohled zákazníka vycházející ze zkušeností s dodávanými službami.

Existují tři typy metrik, které má organizace sbírat pro podporu činností CSI i dalších procesů.

- *Technologické metriky*: často spojovány s metrikami založenými na komponentách a aplikacích, jako je výkonnost, dostupnost.
- *Procesní metriky*: získávány ve formě kritických faktorů úspěchu (CSF), klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a metrik o činnostech.
- *Metriky služby*: výsledky služby z pohledu koncového uživatele (*end-to-end*). Metriky komponent/technologie jsou užívány pro výpočet metrik služeb.

Musí být zřízen integrovaný rámec pro měření služeb, jenž definuje a sbírá požadované metriky a syrová data, a podporuje vykazování a interpretaci těchto dat.

### **Vykazování služeb (*Service Reporting*)**

IT sbírá a monitoruje významné množství dat při denních dodávkách kvalitních služeb businessu, avšak jen malá část z toho je pro business opravdu zajímavá a důležitá. Business s oblibou nahlíží na historickou reprezentaci výkonů minulého období, zobrazující jeho zkušenost, avšak více jej zajímají ty historické události, které se mohou vyvinout do hrozeb, a co IT zamýšlí udělat pro zmírnění těchto hrozeb.

Nestačí prezentovat výkazy popisující soulad s SLA či další detaily. IT musí vybudovat akční přístup k vykazování, tj. co se stalo, co udělalo IT, jak IT zajistí, že se to nebude opakovat znovu, a jak IT pracuje na celkovém zlepšení dodávky služeb.

Způsob vykazování, jenž se zaměřuje na budoucnost stejně jako na minulost, také poskytuje IT prostředek pro marketing svých nabídek přímo svázaný s pozitivní nebo negativní zkušeností businessu.



## **Klíčové role a odpovědnosti**

Zatímco manažer CSI odpovídá za veškeré činnosti CSI v organizaci, většina práce související s detailními zlepšeními je prováděna v každé fázi životního cyklu, v procesech a činnostech.

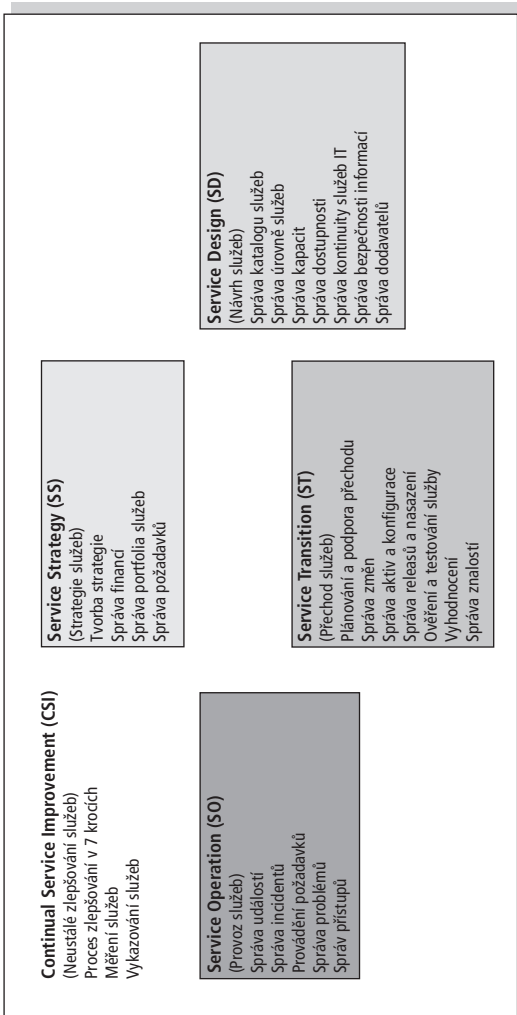
## 9 Křížové odkazy v procesech

Každá klíčová publikace ITIL se zabývá fází životního cyklu služby a definuje klíčovou množinu procesů požadovaných během této fáze.

Obr. 7 poskytuje obrazovou reprezentaci klíčových procesů definovaných v každé publikaci a fázi životního cyklu. Tabulka 1 poskytuje abecední seznam procesů správy služeb definovaných v ITIL a křížové odkazy na publikace, kde jsou primárně definovány, a do dalších publikací, kde je uvedeno další významné rozšíření procesu. Většina procesů hraje nějakou roli během každé fáze životního cyklu, ale v tabulce 1 jsou uvedeny pouze významné reference z publikací.

Proces Správy služeb	Primární zdroj	Další doplnění
Zlepšovací proces v 7 krocích	CSI	
Správa přístupů	SO	
Správa dostupnosti	SD	CSI
Správa kapacit	SD	SO, CSI
Správa změn	ST	
Správa požadavků	SS	SD
Vyhodnocení	ST	
Správa událostí	SO	
Správa financí	SS	
Správa incidentů	SO	CSI
Správa bezpečnosti informací	SD	SO
Správa kontinuity služeb IT	SD	CSI
Správa znalostí	ST	CSI
Správa problémů	SO	CSI
Správa releasů a nasazení	ST	SO
Provádění požadavků	SO	
Správa aktiv a konfigurace	ST	SO
Správa katalogu služeb	SD	SS
Správa úrovně služeb	SD	CSI
Měření služby	CSI	
Správa portfolia služeb	SS	SD
Vykazování služeb	CSI	
Ověření a testování služby	ST	
Vytváření strategie	SS	
Správa dodavatelů	SD	
Plánování a podpora přechodu	ST	

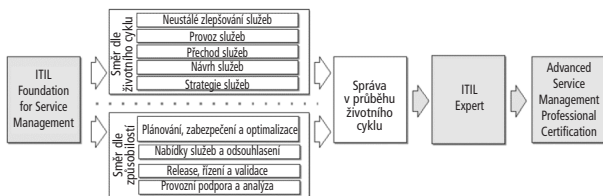
Tab. 1: Procesy správy služeb ITIL V3



Obr. 7: Procesy správy služeb ITIL V3 napříč životním cyklem

## Přehled

Kvalifikační schéma ITIL V3 zavádí systém, který začíná u ITIL Foundation for Service Management (Základy ITIL pro Správu služeb) a umožňuje individuálně strádat kredity z kurzů ITIL V3, což vede k získání *ITIL Expert in IT Service Management*, a konečně k *Advanced Service Management Professional Diploma*. (V době vytváření této publikace měly být dokončeny přesné detaily pro *Advanced Diploma*. Ostatně celý bodový/kreditní systém musí být ještě dokončen a všechny reference jsou v této chvíli dočasné.)



Obr. 8: Kvalifikační schéma ITIL V3

## Základy (*Foundation*)

Základní úroveň se zaměřuje na znalosti a pochopení, aby tak poskytla dobrý základ klíčových koncepcí, terminologie a procesů ITIL V3. Na této úrovni zůstává kvalifikace velmi podobná *ITIL V2 Foundation qualification* a je dosažena třídenním kurzem, jenž zahrnuje závěrečnou zkoušku se 40 otázkami se zaškrtnutím volby. Zkouška *Foundation* reprezentuje 2 kredity pro získání IT Expert.

## Směry pro středně pokročilé (*Intermediate Streams*)

Pro dosažení IT Expert musí kandidát dosáhnout celkem 22 kreditů. Ke dvěma kreditům za *Foundation* kandidát přidá kredity za jednotky životního cyklu (každá za 3 kredity) nebo za způsobilosti (každá za 4 kredity). Oba směry pro středně pokročilé posuzují u účastníků pochopení a aplikaci principů ITIL V3. Kandidáti mohou absolvovat jednotky z obou směrů. Tyto jednotky jim poskytnou kredity pro IT Expert. Kurs *Správa životního cyklu* (5 kreditů) se poté zabývá hlavní podstatou přístupu životního cyklu správy služeb.

Směr dle životního cyklu – jednotky jsou založeny na pěti klíčových knihách OGC:

- Strategie služeb (*Service Strategy*)
- Návrh služeb (*Service Design*)
- Přejít služeb (*Service Transition*)
- Provoz služeb (*Service Operation*)
- Neustálé zlepšování služeb (*Continual Service Improvement*).

Směr dle způsobilostí – jednotky založené na 4 skupinách:

- Plánování, zabezpečení a optimalizace (*Planning, Protection and Optimization*)
- Nabídky služeb a dohody (*Service Offerings and Agreements*)
- Release, řízení a validace (*Release, Control and Validation*)
- provozní Podpora a analýza (*Operational Support and Analysis*).

### **ITIL Expert**

Kandidáti se automaticky kvalifikují pro ITIL V3 Expert, jakmile dosáhnou předpokládaných 22 kreditů z jednotek *Foundation* a *Intermediate*. Nejsou vyžadovány žádné další zkoušky nebo kurzy.

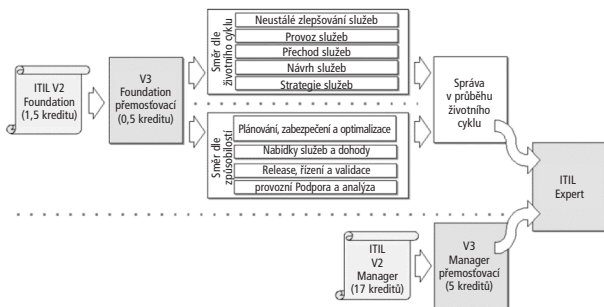
### **Certifikace *Advanced Service Management Professional***

Tato kvalifikace – i když její definice dosud není dokončena – je zaměřena pro posouzení schopnosti účastníka aplikovat a analyzovat koncepty ITIL V3 v nových oblastech.

### **Současné kvalifikace ITIL V1 a V2**

Nové schéma nabízí přemostovací kurzy a zkoušky kandidátům se současnými kvalifikacemi ITIL (V1 a V2). Kandidáti s existující kvalifikací ITIL V1 nebo V2 *Foundation* obdrží 1,5 kreditu, úspěšné absolvování přemostovacího kurzu V3 *Foundation Bridge* přinese dalšího 0,5 kreditu, nutného pro postup do směru pro středně pokročilé.

Kandidáti s existujícím kurzem V1 nebo V2 *Manager qualifications* obdrží 17 kreditů, úspěšné absolvování přemostovacího kurzu V3 *Manager Bridge course* přinese dalších 5 kreditů nutných pro kvalifikaci ITIL Expert.



Obr. 9: Přemostovací kvalifikační schéma ITIL V3

## Kvalifikační výbor a podpůrná struktura

Oficiální akreditační organizací je APM Group, která je autorizovaná OGC k propůjčování licencí dalším zkušebním institutům (*Examination Institutes – EI*) pro udělování kvalifikací ITIL a pro akreditační činnosti.

Byl zřízen Globální panel vedoucích examinatorů, aby:

- dohlížel na pokračující vývoj kvalifikační struktury pro ITIL V3
- navrhl elementy certifikace vyžadované schématem
- vytvořil požadavky pro cíle výuky a znalostní kompetence
- vytvořil podpůrné akreditované formální sylaby
- vytvořil požadavky pro mechanismy dodávek
- vytvořil vzorové zkoušky na podporu sylabů
- dodal doporučení na požadovaného lektora a kompetence poskytovatele kurzů, aby pracovali podle schématu
- spravoval zkušební databázi.

Tento panel se skládá z hlavního examinatora a panelu starších examinatorů, je podporován zkušebními instituty, examinatory a pracovními skupinami.

Akreditor (APMG) propůjčuje licence zkušebním institutům (EI).  
V současné době to jsou:

- APMG
- ISEB
- EXIN
- Loyalist College
- DANSK IT.

Tyto instituce jsou smysluplně podporovány Akreditovanými školícími organizacemi (*Accredited Training Organizations – ATO*), které jsou individuálně licencovány Zkušebními institucemi (EI)

## II Související normy a další zdroje

ITIL poskytuje rady a návody o nejlepších praktikách ve vztahu k poskytování služeb IT. Pro tuto oblast jsou relevantní následující veřejné rámce a normy:

- ISO/IEC 20000: Správa služeb IT
- ISO/IEC 27001: Správa bezpečnosti informací (ISO/IEC 17799 je odpovídajícím souborem postupů)
- Capability Maturity Model Integration (CMMI®)
- Control Objectives for Information and related Technology (COBIT®)
- Projects in Controlled Environments (PRINCE2®)
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)
- Management of Risk (M\_o\_R®)
- eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP™)
- Telecom Operations Map (eTOM®)
- Six Sigma™.

Organizace by měly integrovat návody a doporučení z více rámců a norem.

Primární normou pro Správu služeb IT je ISO/IEC 20000. Norma a ITIL jsou s souladu a v tomto souladu pokračují, i když norma je v současnosti rozšiřována o část 3 a 4:

- ISO/IEC 20000-1:2005 část 1: Specifikace  
Definuje požadavky na Správu služeb
- ISO/IEC 20000-2:2005 část 2: Soubor postupů  
Poskytuje návody a doporučení, jak dosáhnout požadavků z části 1
- ISO/IEC 20000-3:2007 část 3: Stanovení rozsahu a aplikovatelnost  
(zatím není k dispozici)
- ISO/IEC 20000-4:2007 část 4: Referenční model procesu Správa služeb  
(zatím není k dispozici)
- BIP 0005 : A Manager's Guide to Service Management



- BIP 0015 IT Service Management: Manuál pro ocenění sama sebe (v současnosti se oceňuje vůči ITIL V2, má být revidováno prostřednictvím doplňkových publikací ITIL V3).

Tyto dokumenty poskytují standard, vůči němuž mohou být organizace posuzovány a certifikovány se zřetelem na kvalitu jejich procesů Správy služeb IT.

Certifikační schéma *ISO/IEC 20000 Certification scheme* bylo zavedeno v prosinci 2005. Schéma bylo navrženo *itSMF UK* a je provozováno pod jeho kontrolou. V rámci tohoto schématu je akreditována řada auditních organizací, aby posuzovaly a certifikovaly soulad organizací s normou *ISO/IEC 20000* a jejím obsahem.

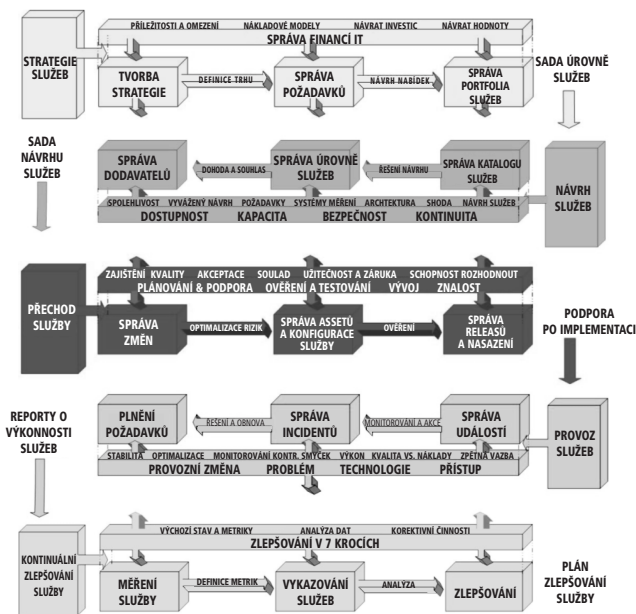
## 12 Souhrn

Mnoho organizací dosud nahlíží na Správu služeb IT jako na převážně technologickou záležitost. ITIL mnohem více podporuje přístup ke Správě služeb IT, který je „sjednocený“ a pokrývá celý životní cyklus služeb. Při něm se eliminují „technologická síla“ a „ostrůvky výtečnosti“. Zaměření správy IT se v průběhu doby měnilo a v budoucnosti bude dokonce méně zaměřeno na technologii a stále více integrováno s celkovými potřebami správy businessu a podnikových procesů. Nové systémy správy se už začaly vyvíjet a tento vývoj bude pokračovat během několika příštích let. Vývoj bude akcelarovat, protože standardy správy pro výměnu řídicích informací mezi nástroji se stále vyvíjejí a zlepšují. Dá se očekávat, že u systémů správy dojde:

- k většímu zaměření na podnikové procesy
- k těsnější integraci na podnikové procesy
- k nižší závislosti na specifických technologiích a více „zaměřené na službu“
- více integrované s dalšími nástroji a procesy managementu, jelikož standardy managementu se vyvíjejí.

To umožní vývoj „sjednocených“ procesů a procesů pokrývajících celý životní cyklus služeb, které nahradí „technická síla“ a „ostrůvky výtečnosti“, které předtím v organizacích IT existovaly.

To se stane jen tehdy, pokud přijmeme praktiky a architektury, které jsou zaměřené na potřeby businessu a procesů businessu. Rámec ITIL poskytuje rozumnou základnu pro dosažení všech těchto cílů, jakmile se nástroje správy a jejich rozhraní vyvinou tak, aby je plně podporovaly. Obr. 10 ilustruje, jak všechny tyto oblasti a procesy dohromady poskytují „sjednocenou“ Správu služeb pokrývající celý životní cyklus.



Obr. 10: Pohled na model služeb na vysoké úrovni

Řada organizací už použila tento přístup, aby významně zlepšila kvalitu služeb IT dodávaných businessu. Získaly tím tyto výhody:

- Větší přizpůsobení služeb, procesů a cílů IT požadavkům, očekáváním a cílům businessu
- Zlepšená ziskovost a produktivita businessu
- Podpurný personál si více uvědomuje podnikové procesy a dopad na business
- Redukce celkových nákladů na správu a podporu, což vede ke snížení TCO
- Zlepšená dostupnost a výkonnost služeb, což vede k růstu výnosů businessu
- Zlepšené úrovně služeb a kvalita služeb.

## Další rady a kontaktní místa

itSMF (UK) Ltd  
150 Wharfedale Road  
Winnersh Triangle  
Wokingham  
Berkshire RG41 5RB  
Spojené království  
Tel: +44(0)118 918 6500  
Fax: +44(0)118 969 9749  
E-mail: [service@itsmf.com](mailto:service@itsmf.com)  
[www.itsmf.com](http://www.itsmf.com)

OGC  
Rosebery Court  
St Andrews Business Park  
Norwich NR7 0HS  
Spojené království  
Tel: +44(0)1603 704567  
Fax: +44(0)1603 704817  
E-mail: [info@ogc.gov.uk](mailto:info@ogc.gov.uk)  
[www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)  
[www.itil.co.uk](http://www.itil.co.uk)

TSO  
PO Box 29  
Norwich NR3 1GN  
Spojené království  
Tel: +44(0) 870 600 5522  
Fax: +44(0) 870 600 5533  
E-mail:  
[customer.services@tso.co.uk](mailto:customer.services@tso.co.uk)  
[www.tso.co.uk](http://www.tso.co.uk)

APM Group Limited  
Sword House  
Totteridge Road  
High Wycombe  
Buckinghamshire HP13 6DG  
Spojené království  
Tel: +44 (0) 1494 452 450  
Fax: +44 (0) 1494 459 559  
E-mail:  
[servicedesk@apmgroup.co.uk](mailto:servicedesk@apmgroup.co.uk)  
[www.apmgroup.co.uk](http://www.apmgroup.co.uk)

British Standards Institution  
389 Chiswick High Road  
London W4 4AL  
Spojené království  
Tel: +44(0)208 996 9001  
Fax: +44(0)208 996 7001  
E-mail: [info@bsi-global.com](mailto:info@bsi-global.com)  
[www.bsi-global.com](http://www.bsi-global.com)

itSMF Czech Republic, o.s.  
Vyskočilova 3/741  
Praha 4  
140 00  
Česká republika  
E-mail: [info@itsmf.cz](mailto:info@itsmf.cz)  
[www.itsmf.cz](http://www.itsmf.cz)

# Nejlepší praktiky v ITIL

Portfolio publikací ITIL se skládá z unikátní knihovny titulů, které poskytují poradenství o kvalitních službách IT a o nejlepších praktikách. Jejich pět klíčových titulů, užívaných světovými nejúspěšnějšími organizacemi, je dostupných v řadě formátů:

Manuál/knížka (M)

PDF e-book (P)

Subskripce on-line (O)

ITIL Lifecycle Suite (všech pět knih)	M ISBN: 9780113310500 P ISBN: 9780113310517 O ISBN: 7003158
--	---

Service Strategy	M ISBN: 9780113310456 P ISBN: 9780113310524 O ISBN: 7003147
------------------	---

Service Design	M ISBN: 9780113310470 P ISBN: 9780113310548 O ISBN: 7003148
----------------	---

Service Transition	M ISBN: 9780113310487 P ISBN: 9780113310555 O ISBN: 7003155
--------------------	---

Service Operation	M ISBN: 9780113310463 P ISBN: 9780113310531 O ISBN: 7003156
-------------------	---

Continual Service Improvement	M ISBN: 9780113319494 P ISBN: 9780113310562 O ISBN: 7003157
-------------------------------	---

Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle	M ISBN: 9780113310616 P ISBN: 9780113310623 O ISBN: 7003171
--	---

## Co je itSMF

itSMF je ve světě jediné zcela nezávislé a mezinárodně uznávané fórum pro profesionály zabývající se správou služeb IT. Tato nezisková organizace je vedoucím činitelem při pokračujícím rozvoji a podpoře „nejlepších praktik“, norem a kvalifikací Správa služeb IT; existuje od roku 1991.

Globálně se itSMF chlubí více než 6000 členskými společnostmi, zejména z oblasti *blue chip* a z veřejného sektoru, což reprezentuje více než 70000 lidí ve více než 40 národních pobočkách.

Každá pobočka je samostatnou právní entitou a je v širokém rozsahu autonomní. Pobočka ve Spojeném království má přes 16000 členů: nabízí prosperující výroční konferenci, knižní obchod online, pravidelné regionální mítinky a specializované zájmové skupiny a řadu dalších přínosů pro členy. Její webová stránka je [www.itsmf.co.uk](http://www.itsmf.co.uk).

Mimoto existuje separátní mezinárodní entita, která globálně řídí a podporuje existující a vznikající pobočky. Má svou vlastní webovou stránku na [www.itsmf.org](http://www.itsmf.org).

Česká pobočka itSMF má v tuto chvíli takřka 190 členů mj. z 33 organizací, její webové stránky jsou [www.itsmf.cz](http://www.itsmf.cz).

## **Partnerství praktik nejlepšího řízení**

### **Vláda Spojeného království a nejlepší praktiky**

*Office of Government Commerce (OGC)*, jako úřad HM Treasury, hraje podstatnou roli ve vývoji metodologií, procesů a rámců a při jejich prezentaci v nejlepších praktikách.

Ohromný rozvoj trhu pro poradenství nejlepších praktik OGC je důkazem, jak vysoce je ceněno – potvrzuje to, že nabízí nejen teorii, ale funkční řešení pro business. ITIL® je nyní ve světě nejšířší akceptovaným přístupem pro správu služeb, zatímco PRINCE2™ se etabloval jako globální jednička v řízení projektů.

OGC z pověření vlády Spojeného království se dále angažuje v údržbě a rozvoji poradenství. Prostřednictvím inovativního a úspěšného partnerského uspořádání je OGC schopno zajistit podporu uživatelů vysoce kvalitními publikacemi, školeními, kvalifikačními schémata a konzultačními službami.

### **OGC a jeho oficiální partneři**

V roce 2006 uskutečnil OGC veřejné výběrové řízení a pověřil *The Stationery Office (TSO)* jako oficiálního vydavatele a *APM Group Ltd (APMG)* jako oficiálního akreditora. Společně vytvořili *Best Management Practice* jako oficiální základnu pro návody nejlepších praktik OGC. Partneři jsou zavázáni k dodávce, podpoře a schvalování nejlepších produktů a služeb na trhu.

### **The Stationery Office (TSO)**

TSO má za sebou více než 200 let zkušenosti s tiskovými a publikačními službami a je jediným oficiálním vydavatelem návodů nejlepších praktik OGC.

TSO rovněž řídí různé projekty obnovy z pověření OGC a zajišťuje, že kvalita poradenství je udržována na nejvyšší možné úrovni. Vyčleněný tým slouží komunitě *Best Management Practice*, zajišťuje informační bulletiny, updaty a nejnovější informace o produktech a současných projektech.

## **APM Group (APMG)**

APMG je globálním businessem, který zajišťuje akreditace a certifikační služby. Je jednou z prvních společností střední velikosti, která vytvořila nezávislou etickou a standardizační komisi pro monitorování svých obchodních praktik a pro pomoc při zajištění transparentního a odpovědného způsobu při podpoře průmyslu, jemuž slouží.

APMG se podílela na ustavení PRINCE2™ do role mezinárodního standardu a v současnosti poskytuje globální akreditační schémata pro ITIL®, PRINCE2™, MSP™ (*Managing Successful Programmes – Řízení úspěšných programů*) a M\_o\_R® (*Management Of Risk – Správa rizik*).

### **Buďte v obraze s Best Management Practice**

Znalostní centrum *The Best Management Practice Knowledge Centre* přivádí dohromady oficiální partnery a uznávané uživatelské skupiny, aby vytvořili důkladný zdroj informací. Můžete zde najít články, white papers, recenze knih a událostí, stejně jako linky na stránky individuálních produktů.

Navštivte [www.best-management-practice.com](http://www.best-management-practice.com).

### **Terminologické poznámky k českému překladu publikace itSMF**

#### ***An Introductory Overview of ITIL V3***

Anglický termín *Management* může být překládán jako „správa“ nebo „řízení“, v některých případech dokonce se nechává *management* (tam, kde to znamená spíše vedení); 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 „nasazení“.
- *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“.
- *Continual*, překládáno jako neustálý. Snažíme se tím dát najevo, že se nejedná o „nepřetržitý“ proces, ale proces, který se sice neustále opakuje, ale v diskrétních časových okamžicích. Kolem použití termínu „*continual*“ a „*continuous*“ byly dokonce mezi autory ITIL V3 velké diskuze, které nakonec vyústily v oficiální vysvětlení uvedené v předchozí větě.
- *Operations bridge* překládáme volně jako centrum dohledu; jsme si vědomi, že tento překlad je nepřesný, v anglickém originále to totiž znamená jednak něco jako „kapitánský můstek“, ale také spojovací článek mezi provozními procesy (Event, Incident, Problem a Change).
- *Gap analysis* překládáme jako diferenční analýza, jakkoliv je zřejmé, že to není úplně jednoznačně jasný překlad.
- *End-to-end* překládáme tam, kde se jedná o měření/vyhodnocování služby termínem „z pohledu koncového uživatele“; tam, kde se jedná o celkový pohled překládáme jako „*pokrývající kompletní životní cyklus (služby)*“.

Česká terminologie v oblasti ITSM u některých termínů dosud není ustálená.

Eventuální připomínky k terminologii rádi uvítáme na e-mailových adresách

- [jhdc@quick.cz](mailto:jhdc@quick.cz) (Jiří Hudec, překladatel textu)
- [vladimir.kufner@hp.com](mailto:vladimir.kufner@hp.com) (Vladimír Kufner, revize textu)

itSMF Czech Republic, o.s. chce tímto poděkovat firmě Hewlett-Packard, s.r.o. za sponzorování překladu a vydání této publikace.

---

# *it*SMF

*The IT Service Management Forum*

Vydáno v České republice  
Vydal: HEWLETT-PACKARD s. r. o.

---