



Czy metodykę ITIL można wdrożyć za pomocą rozwiązań standardowych?

Spis treści

Wstęp	1
Argumenty sceptyków	3
> Analiza wyzwań.....	3
Argumenty rozwiewające obawy sceptyków	3
> Wykazywanie zgodności z metodyką ITIL	4
> Wdrażanie procesów ITIL w konfiguracji standardowej	4
> Integracja procesów ITIL w poszczególnych obszarach informatyki	5
> Uwzględnianie czynnika ludzkiego	5
Wdrażanie rozwiązania	6
> Etap 1 - ocena	6
> Etap 2 - wybór, zakup i instalacja oprogramowania	7
> Etap 3 - lokalizacja oprogramowania	8
Wnioski	10

Wstęp

Działy informatyczne znajdują się pod silną presją, ponieważ muszą obniżyć koszty zarządzania i podejmować decyzje w oparciu o korzyści i priorytety biznesowe. Wiele z nich wybiera metodykę IT Infrastructure Library (ITIL®), aby uzyskać wytyczne, które pozwolą sprostać tym wyzwaniom. Należy jednak pamiętać, że metodyka ITIL to nie środek zaradczy, lecz zbiór instrukcji, które należy samodzielnie przełożyć na skuteczne i wydajne wdrożenie odpowiednich reguł w środowisku konkretnego przedsiębiorstwa. Metodyka ITIL to w szczególności plan procesów ułożony według najlepszych procedur, które opracowano na podstawie rzeczywistych doświadczeń klientów zarządzających systemami informatycznymi w taki sposób, aby osiągnąć cele firmy i wartość biznesową.

Mimo, że metodyka ITIL określa wytyczne dla procesów, skuteczność realizacji zależy od ich harmonijnego powiązania z dwoma pozostałymi czynnikami środowiska informatycznego - ludźmi i technologią. W tym miejscu można posłużyć się analogią ze świata motoryzacji: dotarcie do wyznaczonego miejsca (celu biznesowego) wymaga harmonijnego powiązania planu (procesów), samochodu (technologii) i kierowcy (ludzi). Nawet jeżeli plan jest dokładny, pojazd powinien umożliwić przejechanie trasy, kierowca zaś umieć prowadzić samochód, a ponadto orientować się w wielu innych dziedzinach. Brak któregośkolwiek z tych elementów utrudni dotarcie do celu.

Wobec tego, aby pomyślnie wdrożyć metodykę ITIL, należy uwzględnić wszystkie trzy czynniki środowiska informatycznego - ludzi, procesy i technologię. Może to być trudne, jednak nie należy się zniechęcać. Jest dostępna technologia, która zapewni sukces wdrożenia metodyki ITIL.

Niektórzy eksperci z branży są bardzo sceptyczni i uważają, że nie można wdrożyć metodyki ITIL przy użyciu produktów gotowych do pracy w konfiguracji standardowej. Swoje obawy uzasadniają między innymi w następujący sposób:

- > Nawet, jeżeli dana technologia wydaje się ściśle dostosowana do wyznaczonych celów, po rozpakowaniu produktów należy liczyć się z niespodziankami. Elementy znalezione lub brakujące w pudełku mogą zaskoczyć, a poszukiwanie wymaganej funkcjonalności wiąże się z zaangażowaniem doradców, co zwiększa koszty.
- > Wybrana technologia może nie nadawać się do integracji z pozostałymi składnikami infrastruktury. Ponadto w nowych produktach nie zawsze udaje się odwzorować procesy, które mają być utrzymane w dotychczasowej postaci.
- > Nawet, jeżeli pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie metodyki ITIL, a niektórzy z nich zdobyli odpowiednie certyfikaty, personel może mieć trudności z przestrzeganiem procesów ITIL i zrozumieniem poszczególnych ról.
- > Najpierw należy zdefiniować własny zbiór procesów.

Czy sceptycy mają rację? A może to zbyt pesymizm? Niniejszy artykuł udziela odpowiedzi na te pytania. Przeanalizowano w nim kwestie dotyczące ludzi, procesów i technologii, które należy rozwiązać, aby zapewnić sprawne działanie metodyki ITIL w przedsiębiorstwie. Ponadto artykuł ten dowodzi, że produkty w konfiguracji standardowej nie tylko pozwalają zmierzyć się z takimi problemami, lecz także wnoszą znaczną część rozwiązania ITIL.

Oczywiście sama technologia nie wystarczy do przebycia całej drogi, a przed firmą wciąż stoi wiele zadań. Przykładowo, należy wprowadzić niezbędne zmiany organizacyjne, aby personel zaczął traktować usługi informatyczne w sposób bardziej biznesowy. Ponadto firma musi jak najlepiej dostosować kolejność prac wdrożeniowych do swojego środowiska i wybrać te procesy ITIL, od których trzeba zacząć, aby zaspokoić najpilniejsze potrzeby. Należy również pamiętać o personalizacji rozwiązania w konkretnym środowisku.

Niniejszy artykuł pomaga rozwiązać obawy firm, które chcą wdrożyć metodykę ITIL, lecz ulegają sceptycyzmowi. Opisuje wiele możliwości nowych zaawansowanych systemów do zarządzania usługami informatycznymi oraz wskazuje, jak z nich skorzystać, aby sprawnie wdrożyć metodykę ITIL. W artykule omówiono także planowanie, wybór i realizację rozwiązania ITIL w konfiguracji standardowej metodą krok po kroku. Ponadto przedstawiono przykład rzeczywistych korzyści, jakie odnosi pewne przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu standardowej technologii przy wdrażaniu metodyki ITIL.

Argumenty sceptyków

Wdrożenie zasad ITIL to poważne wyzwanie, jednak osiągnięte efekty znacznie przewyższają wkład pracy. Zbiór zasad ITIL udostępnia praktyczne instrukcje dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania z perspektywy biznesowej oraz zwiększenia korzyści klientów. Definicje procesów ITIL są bardzo ogólne - informują o działaniach, które należy podjąć, a nie o sposobie ich realizacji. Ponadto zasady ITIL koncentrują się na metodyce i przedstawiają plan budowy procesów. Należy jednak pamiętać, że w kwestii ITIL wiele zależy od firmy, która powinna wdrożyć procesy w sposób ściśle dostosowany do potrzeb i warunków. Jest to wielkie wyzwanie, ponieważ samo wdrożenie procesów to za mało. Należy również uruchomić technologię, która stanowi podstawę prowadzonych działań i zdefiniować zasady obowiązujące personel. To właśnie ogrom tego wyzwania jest czynnikiem wyzwalającym sceptycyzm w kwestii wdrożenia metodyki ITIL za pomocą produktów standardowych.

Analiza wyzwań

Aby sprostać wyzwaniom, należy zacząć od zdefiniowania zadań i przebiegu procesów, co umożliwi realizację procesów według zasad ITIL. Następnie trzeba dostarczyć aplikacje do zarządzania usługami informatycznymi, które zajmą się obsługą takich procesów. Wówczas konieczne jest zintegrowanie tych aplikacji, ponieważ dopiero wtedy można integrować procesy, co stanowi ważny element metodyki ITIL.

Aby obsługiwać procesy ITIL oraz zapewnić spójny i dokładny widok zasobów informatycznych wraz z ich relacjami, należy wdrożyć bazę danych do zarządzania konfiguracją (CMDB), znaną również jako system zarządzania konfiguracją (CMS). Rozwiązanie CMS zawiera bazę CMDB oraz kompletny system do zarządzania nią, np. mechanizm uzgadniania. Za pomocą interfejsu łączy się on z narzędziami do zbierania danych oraz z funkcją federacji, która umożliwia ich pobieranie.

Baza CMDB to istotny składnik wdrożeń zarządzania usługami informatycznymi w oparciu o metodykę ITIL. Ponadto baza CMDB określa zestaw elementów konfiguracyjnych (CI) i może przechowywać informacje o wszystkich częściach środowiska informatycznego - technologii, procesach i ludziach - w postaci rekordów CI. Zawiera również opisy elementów CI, np. konfiguracje sprzętu i oprogramowania w serwerach i klientach. W bazie CMDB można także znaleźć informacje o relacjach między elementami CI, np. o fizycznych i logicznych powiązaniach składników w infrastrukturze informatycznej, a nawet o zależnościach, które określają serwer obsługujący określoną bazę danych.

Baza CMDB oferuje dwie podstawowe funkcje:

> Pojedyncze źródło danych referencyjnych oraz informacji o kontroli dla wszystkich obszarów działalności informatycznej, dzięki któremu wszystkie procesy korzystają z dokładnych i spójnych danych.

> Punkt integracji dla poszczególnych aplikacji do zarządzania usługami informatycznymi.

Po rozpatrzeniu składników środowiska informatycznego w postaci procesów i technologii należy zająć się czynnikiem ludzkim. Firma musi zadbać o to, aby jej pracownicy od razu zaczęli stosować procesy ITIL, co wymaga szkoleń i ewentualnych programów certyfikacyjnych. Wobec ogromu tych wyzwań niektórzy branżowi eksperci zachowują sceptycyzm i sądzą, że przedsiębiorstwa wdrażające metodykę ITIL przy użyciu rozwiązań technicznych w konfiguracji standardowej nie dotrą do celu.

Argumenty rozwiewające obawy sceptyków

Wbrew obawom sceptyków jest już dostępna technologia zarządzania usługami informatycznymi, która ułatwia i przyspiesza wdrażanie metodyki ITIL. Korzyści jakie zapewniają te rozwiązania przy wprowadzaniu zasad ITIL można porównać do postępu technologii komputerowej, która uprościła wdrażanie komputerów osobistych.

Gdy komputery osobiste stawiały pierwsze kroki, bardzo niewiele funkcji było dostępnych w konfiguracji standardowej. Użytkownicy musieli znać się na technologii, aby ich sprzęt działał poprawnie. W tym celu trzeba było zmagać się z topornym systemem operacyjnym, który oferował tajemniczy interfejs użytkownika z wierszem poleceń. Co więcej, instalacja aplikacji i sterowników do urządzeń peryferyjnych odbywała się bez pomocy odpowiednich programów i kreatorów. Obecnie można przyjąć, że komputer PC jest gotowy do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu. Sprzęt i oprogramowanie (system operacyjny, urządzenia peryferyjne i aplikacje) są ze sobą zintegrowane. Aby komputer mógł realizować przydatne zadania, użytkownik przekazuje jedynie konkretne dane, np. ustawienia osobiste, informacje o koncie e-mail oraz parametry dostępu do Internetu i sieci lokalnej. Integrowanie poszczególnych aplikacji również przebiega bezproblemowo.

Technologia zarządzania usługami informatycznymi rozwinęła się również, co upraszcza wdrażanie metodyki ITIL. Dostępne są już rozwiązania, które wdrażają najważniejsze procesy ITIL - według definicji z książki ITIL "Service Support" - od razu po rozpakowaniu. Niektóre z nich zawierają zestaw aplikacji do obsługi wielu różnych dziedzin informatyki przy użyciu najlepszych sprawdzonych procedur. Aplikacje te są zintegrowane na poziomie procesów, co pozwala integrować procesy ITIL i spełniać ważne wymagania metodyki. Ponadto niektóre rozwiązania oferują bazę CMDB, która jest współużytkowana przez aplikacje.

W niniejszym rozdziale przedstawiono liczne dziedziny, w których technologia zarządzania usługami informatycznymi rozwinęła się. Informacje te stanowią odpowiedź na zastrzeżenia sceptyków i ułatwiają rozpoczęcie wdrożenia metodyki ITIL. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie z omawianych rozwiązań rozwijają wspomniane obawy w równym stopniu.

W związku z tym rozwiązaniem ITIL gotowe do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu trzeba wybierać tak, aby osiągnąć jak najdalszy etap zaawansowania. Ponadto przy wyborze należy uwzględnić obszary, w których dokonano postępów.

Wykazywanie zgodności z metodyką ITIL

Najważniejsza jest zgodność wybranych rozwiązań z metodyką ITIL oraz z jej konwencjami dotyczącymi procesów, języka i nazewnictwa. Przyjęta nomenklatura obejmuje definicje następujących obszarów informatyki według zasad ITIL: zarządzanie incydentami, problemami, zmianą, wersjami, konfiguracją i poziomem usług oraz funkcje stanowiska serwisowego.

Aby zapewnić zgodność z metodyką ITIL, należy szukać rozwiązań sprawdzonych w ramach programu PinkVerify™ zorganizowanego przez firmę Pink Elephant, czołowego konsultanta w tej dziedzinie (www.pinkelephant.com). PinkVerify to jedyny na świecie program certyfikacji, który klasyfikuje oprogramowanie spełniające definicje i wymagania przepływu pracy poszczególnych procesów zarządzania informatyką, np. metodyki ITIL. Wszystkie narzędzia do zarządzania usługami poddane analizie PinkVerify są obiektywnie oceniane przez wykwalifikowanych konsultantów firmy Pink Elephant, którzy osiągnęli najwyższy etap certyfikacji ITIL potwierdzony dyplomem Management Certificate in IT Service Management.

Wdrażanie procesów ITIL w konfiguracji standardowej

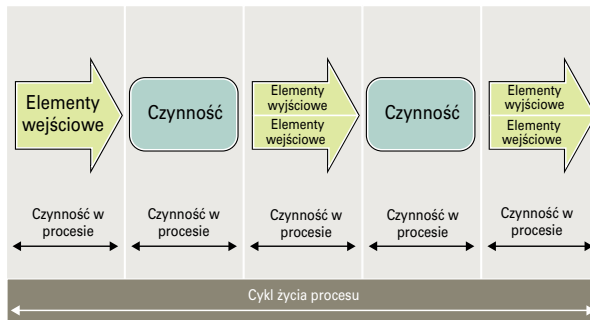
Pojęcie "procesów ITIL w konfiguracji standardowej" wiąże się z trzema ważnymi zadaniami: definiowaniem ról i obowiązków, definiowaniem przepływów pracy i wdrożeniem bazy CMDB.

Role i obowiązki

Rozwiązanie musi obejmować wstępne definicje ról zaangażowanych w procesy ITIL wraz z przypisanymi do nich obowiązkami. Zadanie firmy powinno ograniczać się do określenia praw dostępu i niezbędnych pozwoleń dla pracowników realizujących poszczególne procesy ITIL. Przykładowo, skuteczne rozwiązanie definiuje role osób odpowiedzialnych za usuwanie usterek sprzętu i oprogramowania w ramach zarządzania problemami.

Przepływy procesów

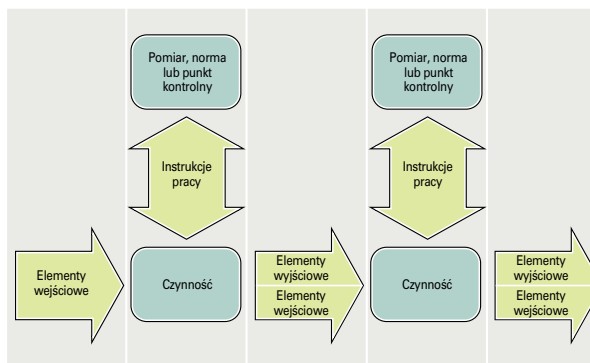
Proces składa się z jednej lub wielu połączonych ze sobą czynności (zadań), które wyznaczają cykl jego życia. Tak jak pokazano to na **rysunku 1**, każda czynność wymaga elementów wejściowych, a jej wynik staje się elementem wejściowym dla kolejnej czynności. Rozwiązanie powinno określać przepływy w standardowych udokumentowanych procesach ITIL, które zdefiniowano w wytycznych tej metodyki. Ponadto musi zarządzać każdym procesem i przemieszczać go w ramach całego cyklu życia.



Rysunek 1. Cykl życia procesu

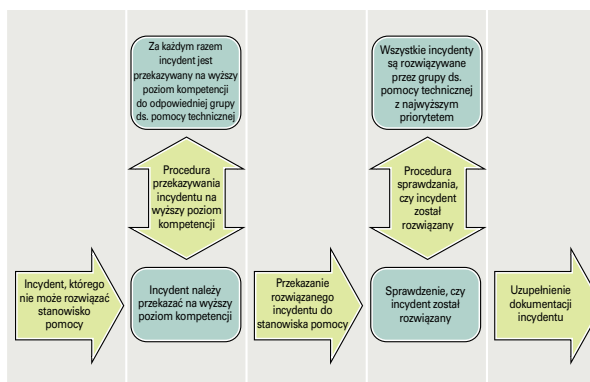
Aby spełnić te kryteria, rozwiązanie musi zawierać definicje indywidualnych czynności, które tworzą poszczególne procesy i są zgodne z najlepszymi procedurami. Wiąże się to z określeniem instrukcji pracy i wyznaczeniem parametrów do kontroli przepływu w procesach, np. wskaźników zawartych w umowie SLA. (Zob. **rysunek 2**.)

Funkcja, która umożliwi przełożenie wytycznych procesu ITIL udokumentowanych w książkach na rzeczywiste czynności zgodne z najlepszymi procedurami ułatwia rozpoczęcie wdrożenia metodyki ITIL i jest dostępna bezpośrednio po rozpakowaniu.



Rysunek 2. Ogólne przepływy procesów

Na **rysunku 3** pokazano przykład przepływu procesów przekazywania problemu na wyższy poziom kompetencji.



Rysunek 3. Cykl życia procesu przekazywania problemu na wyższy poziom kompetencji

Na rysunku 4 pokazano rzeczywisty wstępnie zdefiniowany przepływ pracy związany z zarządzaniem problemami, który wdrożono przy użyciu dostępnego rozwiązania do zarządzania usługami informatycznymi.

Baza CMDB

Baza CMDB stanowi główny element wdrożenia metodyki ITIL. W związku z tym rozwiązania ITIL gotowe do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu powinny ją wdrażać automatycznie, tak aby użytkownik musiał jedynie dostarczyć dane o środowisku informatycznym przedsiębiorstwa. Niektóre z tych rozwiązań upraszczają wprowadzanie danych do bazy CMDB, udostępniając narzędzia do automatycznego przechwytywania odpowiednich informacji i zapisywania ich, a następnie aktualizowania poprzez regularne skanowanie środowiska i rejestrację wszelkich zmian. Zakres ich działania obejmuje między innymi topologię sieci. Ponadto baza CMDB udostępnia mechanizm uzgadniania oparty na regułach do porządkowania danych pochodzących z różnych narzędzi źródłowych i przeprowadzania ich konkatenacji (łączenie dwóch ciągów znaków).

Integracja procesów ITIL w poszczególnych dziedzinach informatyki

Integracja procesów jest jednym z najważniejszych zagadnień metodyki ITIL oraz wymaganiem o znaczeniu krytycznym w odniesieniu do wdrażania rozwiązań ITIL gotowych do pracy w konfiguracji standardowej. Aby jej dokonać, należy korzystać z rozwiązań obejmującego aplikacje do zarządzania usługami informatycznymi, które obsługują procesy ITIL zarówno na poziomie danych, jak i procesów.

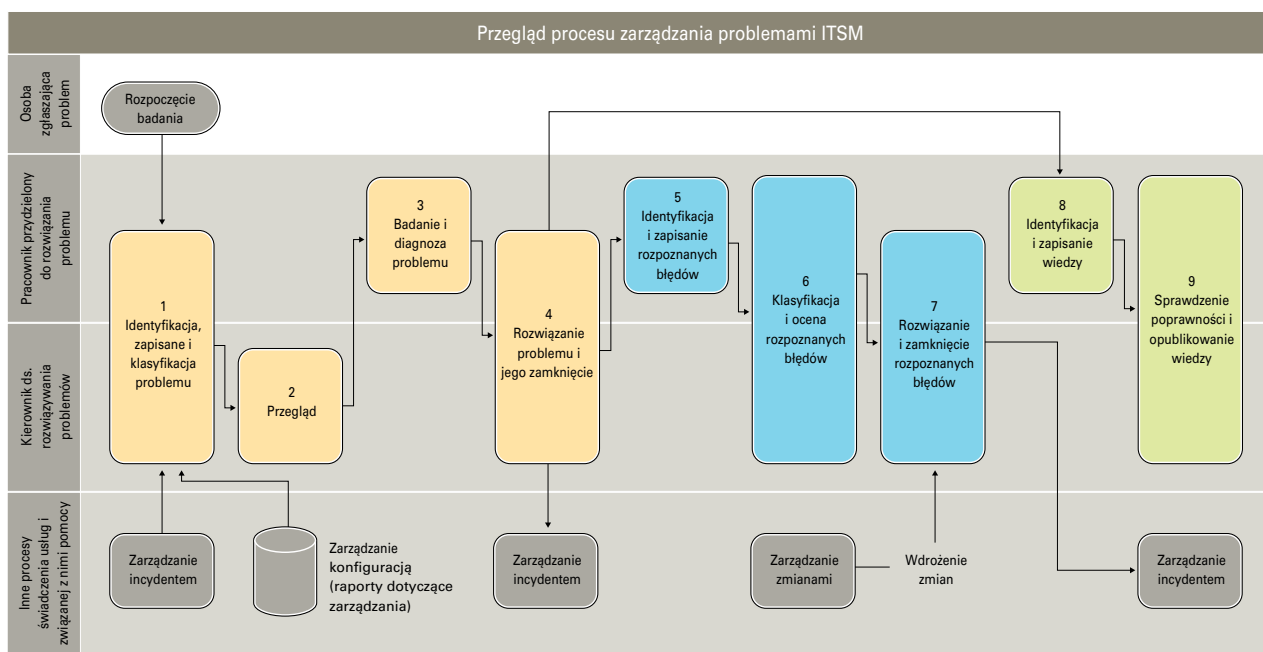
Baza CMDB stanowi podstawę do integrowania aplikacji (i procesów) na poziomie danych, ponieważ udostępnia

współużytkowane źródło informacji o środowisku informatycznym. Ponadto aplikacje do zarządzania usługami informatycznymi powinny współdziałać, aby zapewnić integrację na poziomie procesów. Przykładowo, dzięki współdziałaniu aplikacji do zarządzania zmianami oraz problemami i incydentami, pracownik stanowiska pomocy może tworzyć wnioski o zmianę (RFC), aby rozwiązywać problemy i otrzymywać powiadomienia o skutecznym wprowadzeniu zmian. Wszystkie te czynności są realizowane przy użyciu aplikacji stanowiska pomocy. Innym przykładem jest integracja aplikacji do zarządzania zmianami, wersjami i konfiguracją, co umożliwia wdrożenie procesu zmiany w cyklu zamkniętym, który obejmuje wszystkie etapy cyklu życia zmian – wniosek, planowanie, wdrożenie i sprawdzanie.

Uwzględnianie czynnika ludzkiego

Procesy i technologia to niewątpliwie ważne elementy metodyki ITIL, jednak rozpatrywane rozwiązanie musi również uwzględniać trzeci czynnik: ludzi. Wprowadzenie narzędzia nie rozwiązuje wszystkich problemów pracowników, jednak stanowią istotną pomoc. Przykładowo, wszechstronne rozwiązanie gotowe do pracy w konfiguracji standardowej umożliwia definiowanie ról grup zaangażowanych w procesy ITIL. Wówczas pozostaje jedynie wpisanie nazwisk członków poszczególnych grup.

W procesie przekazywania problemu na wyższy poziom kompetencji należy podać dane osób z poszczególnych poziomów, co umożliwi automatyczne kierowanie problemów do odpowiednich grup (zespołów ds. rozwiązywania problemów). Natomiast w procesie wprowadzania zmiany niezbędne są nazwiska pracowników uprawnionych do zatwierdzania i wdrażania zmian w zależności od ich rodzaju. Dzięki temu można śledzić poszczególne zmiany, a także sprawdzać, kto i



Rysunek 4. Wstępnie zdefiniowany przepływ pracy w zarządzaniu problemami

kiedy je autoryzował lub wdrożył. Tak szczegółowa analiza zmian jest niezbędna do zapewnienia zgodności z przepisami.

Niektóre rozwiązania prowadzą użytkownika przez kolejne etapy różnych procesów, zapewniając w ten sposób przestrzeganie zasad ITIL i szkolenia w tym zakresie.

Wdrażanie rozwiązania

Mimo dostępności rozwiązań do zarządzania, które przyspieszają wdrażanie metodyki ITIL i oferują duże możliwości w konfiguracji standardowej, realizacja tego zadania nie jest łatwa. Dlatego właśnie wymaga zdyscyplinowanego podejścia. W niniejszym rozdziale opisano trzyetapową metodę wdrożenia krok po kroku. Każdy etap składa się z pięciu czynności, których łącznie jest 15. (Zob. rysunek 5)

Etap 1 - ocena

Czynność 1 - określanie celów i misji

Na początku firma definiuje cele i misję wdrożenia metodyki ITIL. Pojęcia te powinny być proste. Należy upewnić się, że cele odnoszą się do zasad ITIL, a ich liczba zawiera się w przedziale od pięciu do dziesięciu. Ponadto należy uwzględnić nie tylko pilne potrzeby, lecz także długofalowe. Firma powinna również jasno określić kierunek realizowanego programu, aby motywować personel do podejmowania właściwych działań.

Należy pamiętać, że deklaracja misji stanowi ostateczny produkt przedstawiany do odbioru, zatem musi wyraźnie odzwierciedlać plany firmy. W związku z tym deklaracja powinna objaśniać kierunek programu, motywować personel do odpowiednich działań, koordynować działania poszczególnych pracowników oraz, co najważniejsze, przedstawiać zarys planu kierownictwa.

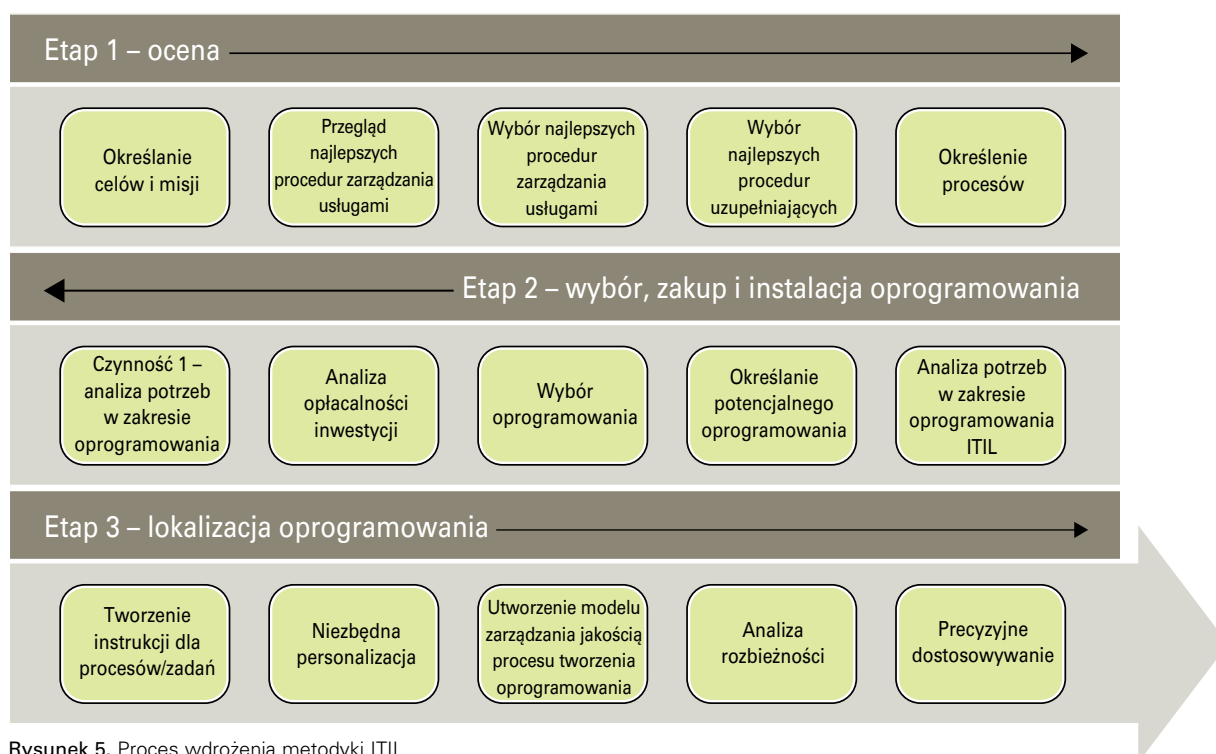
Czynność 2 - przegląd najlepszych procedur zarządzania usługami

Pracownicy firmy powinni wyszukać i przejrzeć wszystkie najlepsze procedury zarządzania usługami, których wdrożenie rozważają. Wyniki wyszukiwania należy udokumentować, tworząc wyczerpującą listę wszystkich rozpatrywanych propozycji. Dobrym pomysłem jest zarządzanie takim wykazem przy użyciu standardowych składników, np. arkusza kalkulacyjnego.

Czynność 3 - wybór najlepszych procedur zarządzania usługami

Z listy najlepszych procedur zarządzania usługami utworzonej w poprzedniej czynności należy wybrać te, które mają być wdrożone w firmie. Warto przy tym pamiętać, że przedsiębiorstwa zazwyczaj nie wdrażają pełnego zakresu metodyki ITIL, a przynajmniej nie od razu. Dobrym pomysłem jest wyznaczenie komitetu decyzyjnego, który reprezentuje wszystkie osoby zainteresowane. Przy pomocy komitetu można:

- > Zidentyfikować wspólne potrzeby osób zainteresowanych w zakresie najlepszych procedur.
- > Ustalić najważniejsze kryteria wyboru, np. zarządzanie i jakość.
- > Zidentyfikować obszary konfliktów między kierownikami ds. biznesowych (przykładowo, dany kierownik chce wdrażać proces, który wywiera niezamierzony negatywny wpływ na cele innej osoby z tego grona).
- > Wyeliminować procedury, które w oczywisty sposób nie nadają się do zastosowania.
- > Ocenić pozostałe propozycje.



Rysunek 5. Proces wdrożenia metodyki ITIL

Czynność 4 - wybór najlepszych procedur uzupełniających z innych standardów

Należy określić najlepsze procedury, które mają być wdrożone na podstawie innych, uzupełniających standardów, np. COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), Six Sigma oraz ISO 20000.

Czynność 5 - określenie procesów, które należy wdrożyć, aby obsługiwać najlepsze procedury

Należy wskazać procesy, które mają być wdrożone do obsługi wybranych najlepszych procedur. Wybór ten może być ograniczony wieloma czynnikami, np. stroną praktyczną, kosztem i czasem wdrożenia, strukturą informatyczną/technologiczną oraz praktyką biznesową. Ponadto lista procesów może wymagać nadania priorytetów lub ich ograniczenia, co pozwoli dostosować ją do konkretnej sytuacji. W przypadku dziesięciu procesów ITIL można wdrożyć tylko niektóre z nich. Przykładowo, firma może zrezygnować z zarządzania ciągłością, jeżeli korzysta już z niezależnego i wydajnego odpowiednika tej funkcji.

Etap 2 - wybór, zakup i instalacja oprogramowania

Czynność 1 - analiza potrzeb w zakresie oprogramowania

Należy określić potrzeby w zakresie oprogramowania do obsługi poszczególnych procesów z listy utworzonej na etapie 1. Firma powinna również ustalić priorytety wymagań każdego procesu (zob. **rysunek 6**) z uwzględnieniem przyszłych potrzeb.

- > Należy zidentyfikować ogólny zakres oprogramowania i modułów wymaganych w konkretnych procesach. W ten sposób zostanie utworzony punkt wyjścia do analizy potrzeb.
- > Odpowiednie wytyczne można znaleźć w książkach ITIL, dostępnych w księgarni internetowej The Stationery Office pod adresem www.tsoshop.co.uk.



Rysunek 6. Analiza wymagań w zakresie oprogramowania

UWAGA: Zakres ogólny odnosi się do składników, które są wykorzystywane we wszystkich procesach, np. do integracji sterowanej procesami, federacji, raportowania, bezpieczeństwa i kryteriów technologicznych. Natomiast zakres indywidualny dotyczy konkretnego procesu i opisuje jego unikatowe kryteria.

Czynność 2 - określanie potencjalnego oprogramowania

Na podstawie analizy potrzeb należy zidentyfikować dostępne oprogramowanie, które spełnia wymagania firmy. Warto przy tym skorzystać z odpowiednich źródeł informacji, np. forum IT Service Management Forum (itSMF), stowarzyszenia IT Infrastructure Management Association (ITIM) oraz konferencji i seminariów branżowych.

Czynność 3 - wybór oprogramowania

Należy dokonać wyboru z listy utworzonej w Czynności 2.

Ważne jest, aby uwzględnić przy tym następujące czynniki:

- > W jakim stopniu oprogramowanie spełnia kryteria gotowości do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu, które opisano w poprzednim rozdziale.
- > W jakim stopniu oprogramowanie zaspokaja konkretne potrzeby firmy, które określono w Czynności 1.
- > Opcje licencjonowania i pielęgnacji.
- > Dostępny poziom pomocy technicznej.
- > Oferowane przez producenta produkty uzupełniające, np. rozwiązania do automatyzacji zarządzania tożsamością, zaopatrzenia i zarządzania konfiguracją oprogramowania.
- > Plan rozwiązań producenta (należy przeanalizować plan producenta, aby upewnić się, że oprogramowanie spełnia zarówno obecne, jak i przyszłe wymagania).
- > Reputacja producenta w branży.

Ponadto można sprawdzić wyniki testów, np. programu PinkVerify, co ułatwi ocenę rozwiązań.

Czynność 4 - analiza opłacalności inwestycji

Po dokonaniu wyboru należy przeprowadzić analizę opłacalności danego rozwiązania. Wiąże się to z ustaleniem zwrotu z inwestycji (ROI) przy uwzględnieniu różnych czynników kosztowych, np. zakupu, wdrożenia, dostosowania i pielęgnacji oprogramowania oraz wymaganej technologii sprzętu i obsługi. Następnie należy zestawzić koszty z oczekiwanymi korzyściami, np. wzrostem wydajności działu informatyki, obniżeniem ryzyka i poprawą przestrzegania przepisów.

Czynność 5 - zakup i instalacja oprogramowania

Oprogramowanie ma służyć do wdrożenia i przestrzegania procesów ITIL. Po dotarciu do tej czynności firma wybrała już rozwiązanie, które wdraża takie procesy bezpośrednio po rozpakowaniu. Wobec tego zamiast dopasowywać rozwiązanie do procesów przedsiębiorstwa należy skoncentrować się na dostosowaniu firmy do wdrożonych procesów ITIL.

Ważne jest, aby instalowane oprogramowanie pochodziło od zaufanego dostawcy. Instalację należy przeprowadzić zgodnie z jego zaleceniami i nie ulegać pokusie wprowadzania natychmiastowych zmian. Dzięki temu wdrożenie będzie zgodne z procesami ITIL i umożliwi bezproblemową pielęgnację i modernizację.

Osiągnięte korzyści

Firmy już dziś korzystają z rozwiązań ITIL gotowych do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu, które ułatwiają i przyspieszają wdrożenie tej metodyki, co omówiono na poniższym przykładzie: Po kilkuletniej analizie metodyki ITIL personel działu informatycznego dużego detalisty z branży odzieżowej postanowił wdrożyć procesy ITIL, aby zwiększyć swój wkład w rozwój firmy.

Przeszkodą dla tych pracowników były ograniczone możliwości narzędzi do zarządzania infrastrukturą informatyczną. Działalność firmy zakłócały nieplanowane przestoje, opóźnienia przy udostępnianiu usług oraz liczne powtarzające się incydenty. Dostępny był jedynie minimalny zakres danych do ustalania wpływu przestojów na firmę, śledzenia zasobów, wdrażania poprawek w systemie operacyjnym, szacowania zasobów i wprowadzania nowych funkcjonalności. Personel działu informatycznego postanowił rozpocząć wdrożenie metodyki ITIL od stanowiska pomocy. Dzięki temu dotychczasowy podstawowy system obsługi zgłoszeń zastąpiono nowym rozwiązaniem opartym na procesach ITIL, które obsługuje zarządzanie incydentami, problemami, zmianami i konfiguracją.

Po rozważeniu wielu opcji, między innymi opracowania systemu we własnym zakresie, firma wybrała zakup rozwiązania oferującego funkcje ITIL bezpośrednio po rozpakowaniu. Decyzja zarządu napotkała silny opór ze strony pracowników i kierowników, którzy obawiali się, że metoda produktów standardowych nie zapewni wymaganej funkcjonalności. Wobec tego wiceprezes odpowiedzialny za projekt polecił utworzyć listę wszystkich funkcji, których "brak" będzie odczuwalny w okresie pierwszych sześciu do dwunastu miesięcy po wdrożeniu. Według wiceprezesa pracownicy przez jakiś czas przechowywali tę listę.

W końcu jednak przestali o niej rozmawiać i znacznie łatwiej podporządkowali się procesom standardowym. Wiceprezes twierdzi, że lista przyczyniła się do szybkiej realizacji projektu. W ciągu niecałych dziesięciu tygodni wdrożono zintegrowany pakiet aplikacji do zarządzania usługami informatycznymi. Nowe rozwiązanie obsługiwało stanowisko pomocy zgodne z metodyką ITIL, procesy zarządzania incydentami, problemami i zmianami oraz bazę CMDDB - podstawę tego systemu. Od tamtej pory klient dodał funkcje zarządzania zasobami i aplikacjami, rozbudowując wdrożenie metodyki ITIL.

Firma odniosła znaczne korzyści, między innymi:

- > Obniżenie rocznego budżetu wydatków o 1,8 mln USD. (Oszczędności te przełożyły się na wzrost wskaźnika rocznego zysku na akcję o prawie dwa centy.)
- > Ponad 1 mln USD zysku brutto dzięki szybszemu otwarciu sklepów detalicznych.
- > Ponad 500 tys. USD oszczędności na umowach licencyjnych.
- > Ponad 200 tys. USD oszczędności dzięki negocjacom z producentami sprzętu.
- > Możliwość śledzenia aktywów i obniżania kosztów utrzymania w przypadku nieprawidłowo zaksięgowanych amortyzowanych środków trwałych.
- > Obniżenie kosztów operacyjnych związanych z technologią o 10 procent.
- > Możliwość szybszego wprowadzania nowych usług o wyższym poziomie dzięki prewencyjnemu rozwiązywaniu problemów.

Etap 3 - lokalizacja oprogramowania

Czynność 1 - tworzenie instrukcji dla procesów/zadań

W tej czynności należy podać informacje o środowisku firmy, aby dostosować wybrane rozwiązanie do jego warunków. Wiąże się to z wprowadzeniem danych, np. nazwisk osób przypisanych do poszczególnych ról oraz określeniem parametrów umowy SLA, takich jak maksymalny dopuszczalny czas przed przekazaniem incydentu na wyższy poziom kompetencji. Ponadto należy zastanowić się, w jaki sposób zapoznać pracowników z nowymi procesami i metodą realizacji zadań. Wybrane rozwiązanie może w tym pomóc, udostępniając użytkownikom wytyczne do poszczególnych procesów i środowisko do samodzielnej nauki.

Wszechstronne rozwiązanie ITIL gotowe do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu pozwala zaoszczędzić dużo czasu i nakładów pracy, ponieważ wstępnie definiuje czynności związane z poszczególnymi procesami oraz przepływ pracy, który umożliwia ich zintegrowanie. Ponadto udostępnia wskazówki do zadań i prowadzi użytkownika przez poszczególne działania.

Czynność 2 - niezbędna personalizacja

Teraz należy przeprowadzić personalizację rozwiązania, dostosowując układ ekranu, dodając niestandardowe pola danych i określając specjalne reguły. Należy jednak pamiętać, że personalizacja musi być zgodna ze specyfikacją producenta w zakresie dostosowywania.

1	Procesy początkowe/ad hoc	Firma realizuje czynności ad hoc, jednak nie zna ich wzajemnych powiązań w ramach pojedynczego procesu.
2	Procesy intuicyjne i powtarzalne	Firma ma wiedzę o procesach, jednak niektóre czynności są niekompletne lub niespójne. Brakuje także ogólnych kontroli i pomiarów.
3	Procesy zdefiniowane	Dobre zrozumienie i wdrażanie pojedynczych procesów bez ich wzajemnej integracji.
4	Procesy zarządzane i mierzalne	Proces jest zarządzany z wykorzystaniem zarządzania finansami, tworzenia harmonogramów z wyprzedzeniem, analizy tendencji i powiązań biznesowych, a ponadto zostaje zintegrowany z innymi procesami systemów i usług informatycznych.
5	Procesy zoptymalizowane	Pełna integracja z procesami biznesowymi w celu zapewnienia platformy, która umożliwi kierownictwu podejmowanie trafnych decyzji o strategicznym znaczeniu z wykorzystaniem możliwości zasobów technicznych.

Rysunek 7. Model CMM

(Źródło: na podstawie ogólnego modelu CMM oraz modelu kontroli wewnętrznej, standard CoBIT 4.0, instytut IT Governance Institute, 2005, strony 19 i 177)

Czynność 3 - utworzenie modelu zarządzania jakością procesu tworzenia oprogramowania (Capability Maturity Model – CMM)

Należy opracować model, który definiuje jakość zarządzania procesami w przedsiębiorstwie. Przykładem jest model CMM, wstępnie opracowany w połowie lat osiemdziesiątych XX w. przez instytut Inżynierii Oprogramowania (Software Engineering Institute – SEI) na uniwersytecie Carnegie Mellon University w Pittsburgu. Jak pokazano na **rysunku 7**, model CMM definiuje pięć poziomów rozwoju zarządzania procesami.

Czynność 4 - analiza rozbieżności

Korzystając z modelu zarządzania jakością należy dla każdego zdefiniowanego procesu ustalić poziom, na którym obecnie znajduje się przedsiębiorstwo. Następnie trzeba określić poziom docelowy. Na tej podstawie można ocenić stopień zgodności z zasadami ITIL i sprawdzić, czy dotychczasowe procesy wymagają zmian pod tym kątem.

0	Brak procesów	Proces A		Proces B		Proces C		Proces D	
		Stan bieżący	Stan docelowy	Stan bieżący	Stan docelowy	Stan bieżący	Stan docelowy	Stan bieżący	Stan docelowy
1	Procesy początkowe/ ad hoc								
2	Procesy intuicyjne i powtarzalne								
3	Procesy zdefiniowane								
4	Procesy zarządzane i mierzalne								
5	Procesy zoptymalizowane								

Rysunek 8. Analiza rozbieżności

Czynność 5 - precyzyjne dostosowywanie

Precyzyjne dostosowywanie polega na zlikwidowaniu rozbieżności między faktycznym a docelowym poziomem rozwoju. Na **rysunku 8** widać porównanie stanu bieżącego z poziomem docelowym.

W przypadku procesów A i C należy przejść w górę o jeden poziom, natomiast proces B wymaga pokonania aż dwóch poziomów. Proces D już teraz znajduje się na docelowym etapie rozwoju.

Aby zrealizować to zadanie jak najlepiej, należy nadać procesom priorytety i uporządkować je w logicznej kolejności, ponieważ nie można jednocześnie dostosowywać wszystkich procesów. Warto przy tym pamiętać, aby nie tworzyć procesów od podstaw, lecz dostrajając rozwiązanie gotowe do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu.

Wnioski

Działy informatyczne znajdują się pod ogromną presją, ponieważ muszą zaspokajać stale rosnące zapotrzebowanie na usługi biznesowe w środowisku informatycznym, któremu towarzyszy coraz większa złożoność i ograniczenia budżetowe. Co więcej, rozwiązania muszą zapewniać zgodność z przepisami. Metodyka ITIL pozwala sprostać tym wyzwaniom. Wielu informatyków jednak uważa, że jej wprowadzenie wymaga dużych nakładów pracy. Nie wiedzą bowiem o możliwości wdrożenia najważniejszych procesów ITIL przy użyciu produktów gotowych do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu. W efekcie niektórzy z nich porównują to zadanie z wysiłkiem,

jaki towarzyszy uruchamianiu oprogramowania do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (ERP).

Na szczęście są już dostępne wykonalne rozwiązania do zarządzania usługami informatycznymi, które wbrew opinii sceptyków umożliwiają wdrożenie procesów ITIL bezpośrednio po rozpakowaniu. Rozwiązania te uwzględniają najważniejsze procesy, technologię i czynnik ludzki metodyki ITIL. Ponadto definiują podział ról i obowiązków oraz przepływy w procesach na podstawie zasad ITIL, zapewniając integrację procesów ITIL i tworząc bazę CMDB. W efekcie takie rozwiązania znacznie zmniejszają nakład pracy niezbędny do wdrożenia metodyki ITIL.

Zaawansowane rozwiązania do zarządzania usługami informatycznymi ułatwiają rozpoczęcie wdrożenia metodyki ITIL. Dzięki temu firma może zwiększać poziom jakości procesów, aby obniżyć koszty, zwiększać wydajność i lepiej zaspokajać potrzeby biznesowe. Co więcej, wraz z rozwojem metodyki ITIL dostawcy będą rozbudowywać swoje rozwiązania za pomocą uaktualnień, które usprawnią wdrożenia u klientów i zapewnią dodatkowe korzyści bezpośrednio po rozpakowaniu.

Firma BMC oferuje rozwiązania, które ułatwiają działom informatyki wdrażanie rozwiązań ITIL gotowych do pracy bezpośrednio po rozpakowaniu. Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie www.bmc.com/itil. Więcej informacji o szkoleniach z metodyki ITIL można znaleźć na stronie www.bmc.com/education.



ACTIVATE BUSINESS WITH THE POWER OF I.T.™

Informacje o firmie BMC Software

BMC Software dostarcza rozwiązania informatyczne umożliwiające zwiększenie wartości biznesowej dzięki lepszemu zarządzaniu technologią i procesami informatycznymi. Nasze znakomite rozwiązania do zarządzania usługami biznesowymi (Business Service Management) ułatwiają przedsiębiorstwu obniżanie kosztów, zmniejszenie ryzyka przestojów oraz pełne wykorzystanie infrastruktury informatycznej tworzonej z myślą o rozwoju działalności i elastyczności firmy. BMC jako jedyna firma oferuje procesy oparte na najlepszych procedurach informatycznych, automatyzację zarządzania technologią oraz wyróżniane technologie BMC Atrium do ogólnej analizy usług informatycznych pod kątem realizacji priorytetów biznesowych. Jesteśmy znanym dostawcą rozwiązań korporacyjnych obejmujących komputery mainframe, systemy rozproszone oraz urządzenia dla użytkowników. Ponadto oferujemy produkty tworzone specjalnie z myślą o wyzwaniach, przed jakim stają firmy średniej wielkości. Firma BMC Software została założona w 1980 r. i ma oddziały na całym świecie, a jej przychody w roku finansowym 2007 przekroczyły 1,58 mld USD. Uaktywnij swoje przedsiębiorstwo dzięki sile informatyki. Więcej informacji można uzyskać pod adresem www.bmc.com.

Informacje o autorach

Ken Turbitt jest dyrektorem firmy BMC ds. najlepszych procedur. Zdobył duże doświadczenie w zarządzaniu najlepszymi procedurami, informatyce i doradztwie. Przez ponad 12 lat był właścicielem certyfikatu ITIL Manager/Masters nadawanego przez instytucję ISEB, a ponadto pracował jako konsultant ds. całkowitego kosztu posiadania z kwalifikacjami potwierdzonymi przez firmę Gartner.

Aby uzyskać więcej informacji o tym, jak BMC może pomóc w aktywizacji Państwa przedsiębiorstwa, prosimy odwiedzić witrynę internetową www.bmc.com lub zadzwonić pod numer +1 800 841 2031.

BMC, BMC Software i logo BMC Software są wyłączną własnością firmy BMC Software Inc., są zastrzeżone w Urzędzie Patentów i Znaków Towarowych w USA oraz mogą być zastrzeżone lub zgłoszone do zastrzeżenia w innych krajach. Wszystkie pozostałe znaki towarowe, znaki usług i znaki graficzne (logo) firmy BMC mogą być zastrzeżone lub zgłoszone do zastrzeżenia w USA bądź w innych krajach. Wszystkie pozostałe znaki towarowe lub zastrzeżone znaki towarowe są własnością odpowiednich podmiotów. © 2008 BMC Software Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone.



* 7 0 8 2 8 *