

ITIL po kapkách

Na začátku je dobrý úmysl. A nadšení!
Posuneme náš byznys na vyšší level.
Zformalizujeme procesy. Zavedeme kontrolu jejich dodržování. Získáme patřičné ISO certifikace, a tak i konkurenční výhodu.

Souhlas odpovědných osob – jdeme do toho. Následně absolvujete patřičná školení u autorizovaných školitelů. Dobrý pocit sílí – dává to smysl! Jasně, tohle přece děláme ... tohle taky, tamto moc ne. Ale to půjde. Jen dát do latě procesy, určit zodpovědné vlastníky procesů a celé to spustit. Service operations, change management, incident management, CMDB (Configuration Management Database), CI – opakujete si jako mantru ... to prostě musí fungovat...

„To nebude fungovat,“ suše dí kolega, když mu s jiskrou v oku líčíte světlé zítřky vaší firmy pod praporem procesního řízení. „To už tu bylo a jen to lidem přidělalo práci.“ Hm, možná. Tento názor – nikoli ojedinělý – vás malinko nahlodá, ale nezlomí.

Dalších několik týdnů jste lehce zelený. Sbíráte informace, kde se dá, vytváříte dokumenty potřebné k ITSM certifikaci, snažíte se přesvědčit ostatní, že je v jejich práci nevyrušujete zbytečně, ale že je skutečně potřebujete k popsání jejich pracovních postupů a k návrhům na jejich standardizaci. A také o tom, že event ani request ani ticket nejsou neslušná slova. Současně modifikujete svůj informační systém a vysvětlujete a vysvětlujete a vysvětlujete.

Následuje proces certifikačního auditu. Zde jasně vidíte, že jste vlastně úplně na začátku a že kdybyste věděl, co víte teď, váš počáteční entuziasmus by rozhodně neměl původní parametry. Dokumenty předěláváte a zase vysvětlujete a přesvědčujete. Vyplňujete formuláře s nadpisy obsahující spojení „odstranění nedostatků“ a „plnění doporučení“...

A když už i vám při pohledu na e-mail obsahující slova metodika, metriky nebo KPI vyskakuje vyrážka, zastaví se u vás

v kanceláři kolega ze zákaznické podpory: „Člověče, něco na tom možná bude ... co jsme začali rozdělováním Problémů a Incidentů, má v tom servis mnohem větší pořádek ... jeden zákazník se mě posledně ptal, že mu přijde, že jsme pružnější ... kdo by to byl řekl.“

Jen se pousmějete, pokrčíte rameny a pustíte se do psaní dalšího dokumentu – „Cíle jakosti a managementu služeb pro rok...“

*Karel Fišnar,
support centre manager ve společnosti Infinity.*



Důležité byznys kritérium – vnímání portálových aplikací koncovým uživatelem

V minulosti a stále v mnoha případech i v současnosti se setkáváme se zaměřením společností nejvíce na interní kvalitu dodávky IT služeb, která je primárně měřena IT pohledem. Avšak tento přístup není z pohledu byznysu a proklientské politiky zcela ideální. Co je tedy důležité pro koncového uživatele? Jaký přístup by mělo aplikovat interní IT při poskytování služeb externím zákazníkům?

IT oddělení versus koncový uživatel

Typickým příkladem, na kterém je zcela evidentní rozdíl v pohledu IT a koncových uživatelů, je poskytování služby přímého bankovníctví. Koncovým zákazníkem je kdokoli, kdo chce pro prá-



ci se svým účtem a dalšími případnými produkty dané společnosti pracovat a využívat to, že má dostupný internet a přes něj zřízené internetové bankovníctví. Jeho hlavním požadavkem je, aby byla aplikace dostupná a měla rozumné odezvy (například aby nemusel čekat půl minuty na zobrazení zůstatku svého účtu, aby se mu stránka načetla v pořádku a umožnila mu přihlášení apod.). Pokud to není splněno, tak následuje více či méně rozněvaný telefonát do call centra. A v mnoha případech se teprve nyní interní IT dozvídá o nedostupnosti a začíná problém řešit.

Jaký je však pohled interního IT na nastalou situaci? Mnohdy odlišný od pohledu koncového uživatele. Správce aplikace je spokojen, neboť aplikace jako taková běží, správci serverové infrastruktury a middlewaru jsou rovněž spokojeni a vše padá na hlavu síťové infrastruktury, která skutečně v daný okamžik měla výpadek. O pár dní později se může situace obrátit a „viníkem“ bude samotná aplikace. Jelikož společnost sleduje, vykazuje a hodnotí jednotlivé části odděleně, tak jim celkový výpadek systému mnohdy hlásí skutečně až koncový uživatel.

Zaměření na jeden cíl – spokojeného klienta

Neměly by jednotlivé útvary spolupracovat s jediným cílem, a to kvalitní dodávkou služby klientovi? Neměly by takto být i částečně hodnoceny?

V uvedeném případě jednotlivé útvary velmi bedlivě monitorují svou svěřenou infrastrukturu, chybí však provázání jednotlivých částí a celkový pohled na službu od koncového uživatele. V dnešní době je na trhu již mnoho nástrojů, které za velmi rozdílnou cenu a s velmi různorodou kvalitou nabízejí řešení, jež umožňuje pohled na jednotné IT z pozice odběratele služby, ale zároveň se soustředí i na další dekompozici přes jednotlivé útvary, která dovolí vyhledat kořenovou příčinu problému, a tím pádem minimalizovat čas na zahájení řešení problému.

Základem pohledu koncového uživatele je tzv. referenční simulace. Nedílnou součástí každé simulace je scénář (či scénáře) uživatelských kroků (např. spuštění prohlížeče v operačním systému, zadání adresy portálu, přihlášení se do portálu, zobrazení zůstatku na účtu a transakční historie, zadání jednorázového příkazu) s přesným popisem, co je a co není korektní chování aplikace, jaké jsou očekávané reakční doby aplikace (např. přihlášení maximálně deset sekund, zobrazení zůstatku pěti sekund) a jak se má simulace zachovat, pokud nastane nečekaný stav (např. aplikace zahlásí systémovou chybu). Jakmile je scénář připraven, může dojít k nahrání a odladění simulace, kdy se ověřuje korektní kontinuální běh simulace na různých okrajo-

vých případech. Následně je možné simulaci pravidelně, typicky co pět či deset minut spouštět a naměřená data okamžitě vyhodnocovat. Kvalitnější nástroje umožňují v případě selhání simulace udělat snímek obrazovky s konkrétním stavem aplikace, který je následně využit pro lepší nalezení a odstranění problému. Takto připravená simulace může být umístěna do několika lokalit, ať již zcela mimo síť dané společnosti nebo tak na jistý počet poboček, případně i do centrály. Z každé uvedené lokality se ověřuje jiná část infrastruktury – všechny tyto pohledy jsou důležité a mají své opodstatnění, ale teprve jejich celková kombinace přináší skutečný pohled koncového zákazníka.

Naměřená data je pak možné využít např. pro on-line provozní dohled, pro statistiky a reporting internímu IT i byznysu, pro diskuze s dodavatelem dané aplikace (zvláště při neplnění nastaveného SLA) či pro srovnání výsledků mezi jednotlivými release aplikace.

Kromě velkých nákladných a globálních řešení, jako jsou nástroje HP OpenView, IBM Tivoli či BMC Patrol, je na trhu k dispozici i české řešení SyDesk společnosti StringData, které v dnešní době již v mnoha společnostech dodává včasné a korektní informace o dostupnosti a výkonnosti kritických aplikací.

Petr Dlouhý, Sales & marketing director, StringData.

„ITIL spasitel“? Nebo potřebuje „pobočnicka“?

ITIL je nyní už velmi známým pojmem v oboru. Pomáhá organizacím ve vytváření efektivních IT útvarů a v nastavování jejich procesů. Nebo ne?

IT manažeři vám pravděpodobně řeknou, že podle něj mají nastavený Service Desk, že podle něj řeší incident management a občas i další procesy jako problem, change či configuration management. Hlavně ve větších organizacích často jako konzultant nachází různou ITIL dokumentaci, kterou přitom nikdo nepoužívá. Přináší tedy v praxi ITIL kýženě peníze? Nebo potřebuje pomoc?

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) je svazek publikací s nejlepšími praktikami pro správu služeb IT. V na-

ších končinách se stal poměrně známým a oblíbeným. Mnoho IT útvarů s ním nějakým způsobem přišlo do styku a snaží se jej využívat. Jako konzultant, který se v prostředí pohybuje, však velmi často vidím, že jeho využívání je neúspěšné a nepřináší hodnotu odpovídající vynaloženému úsilí. Proč? Je to přece souhrn časem prověřených nejlepších praktik? Jak by to mohlo nefungovat?

Předně když si ITIL publikace prohlédnete, zjistíte, že je toho v nich strašně moc. V ITIL bylo velké penzum informací již ve verzi 2 a ve verzi 3 toho jen přibylo. Je toho moc na manažery a troufám si tvrdit, že i na experty. Znáte specialistu, který dokáže vyjmenovat všechny procesy ITILv3? ITIL je obsáhlý, ale zároveň není natolik konkrétní, aby byl snadno uchopitelný. Toto tvrzení není míněno jako kritika, je to prostě fakt vyplývající

INZERCE

- strategický partner v oblasti konzultačních a vývojových činností
- specialista na finanční a bankovní sektor
- dlouhodobá úspěšná partnerství
- trhem ověřené produkty
- zákazkový vývoj s business přesahem

stringdata®

Rozumíme vašemu businessu!

z povahy publikací. Mnoho organizací má odvozené konkrétnější metodologie, ale ani ty problém obvykle neřeší.

Pustíme-li se do ITIL projektu, není těžké při řešení zapomenout na konkrétní problémy, které organizaci trápí. Projekty bývají dlouhé a zdoluhavé jsou často především plánovací a přípravné práce. Realizátoři se mnohdy snaží o velmi přesnou definici budoucího stavu a ITIL svým rozsahem a jazykem takový přístup spíše podporuje. Neříkám, že bychom měli dělat věci bez rozmyslu. Ale často se právě klíčová rozmyšlená změna, nápad, ztratí v moři nepodstatných detailů. To pak bohužel mnohdy znamená neuvedení toho podstatného do života. Neříkám, že není třeba plánovat. Ale je zde riziko, že se projekt přes obrovský objem prací změní v provedení „bez rozmyslu“.

Stejně tak bývá často problémem ono pověstné „jak“. ITIL prosazuje procesní přístup a hovoří o vlastních procesů, kterým dává velké množství úkolů. Bohužel manažerům, kteří tyto úkoly dostanou, neříká, jak je mají splnit. A téměř ve všech případech jde o věci, které nikdy nedělali a dělat nemuseli. Jak to tedy mají provádět? Selským rozumem? Podle rad konzultanta? Žádný z přístupů nemusí nutně vést k úspěchu. Navíc tento stav umožňuje často ponechat věci jen na papíře bez konkrétních přínosů organizaci těm, kdo nechtějí nic měnit, a zároveň dává malé šance na úspěch těm, kteří se opravdu pokusí.

Co s tím? Je využívání ITIL špatné? Ne, není. Jen ITIL není tím „spasitelem“, kterým by se mohl zdát. Potřebuje pomoc v tom, o čem sám mluví, ale nedává přitom vůbec žádný návod, jak to udělat. Na úspěšném zavedení skutečně přínosných změn do praxe potřebuje „pobočnicka“ v podobě nějaké metody pro zlepšování či zavádění procesů. Ty se bohužel v IT zatím příliš nepoužívají. Zřejmě nejnámější a nekomplexnější balík takových metod se nazývá Lean Six Sigma. Pojmy, které pokud jsou jim známe, vyvolávají v lidech z IT prostředí spíše obavy nebo je považují za nepoužitelné. Není se čemu divit. Lean zahrnuje prostředky na „zeštíhlování“ a Six Sigma má již v samotném názvu matematickou statistiku. Příliš se neví, že metody jsou sice postavené na faktech, ale ne nutně vždy vyžadují detailní měření a přesná čísla. Pro jejich užití v konkrétních situacích nepotřebujete nové organizační útvary ani nejdražší certifikované specialisty. Využívání několika málo konkrétních nástrojů optimalizace procesů vypadá na první pohled jako malý krůček. Ve skutečnosti ale může být právě významným krokem k tomu, aby procesní změny nebo zavádění nových procesů byly systematické, účelné a hlavně přijaté těmi, jichž se týkají. Aneb aby se vyřešilo to, co organizaci skutečně trápí, a ne jen „zavedlo něco z ITIL“.

Petr Mojžíš, business consultant, Anect.

11 0241/tji ■

INZERCE



Budoucnost vašeho byznysu se sama od sebe nikde nevysráží: je potřeba ji tvořit.

Početné autoritativní studie z poslední doby uvádějí, že klíčovým problémem, s nímž se vedoucí IT oddělení ve velkých firmách celosvětově potýkají, je stále složitější **prostředí a komplikovanost IT systémů**. Svět byznysu se stal nepředvídatelným, nečitelným a podléhajícím náhlým změnám. Nejvíce ceněnou schopností je v něm tedy **flexibilita IS**, umění levně a rychle realizovat změny. Základní dovedností, která jim má pomoci se v tomto složitém prostředí orientovat a dokonce využít flexibilitu ve svůj prospěch, je pak **kreativita**.

Nám v Cleverlance zní tato slova jako hudba. Už déle než 11 let přinášíme našim klientům tvůrčí řešení pro jejich byznys. Víme, že když už ani budoucnost není, co bývala, nezbyvá než ji vytvořit. Pokud máte podnikavého ducha a pokud je pro vás – stejně jako pro nás – složitost příležitostí ke zjednodušení, zkuste nám zavolat nebo se podívejte na náš web www.cleverlance.com.

Cleverlance CREATE IT