Úvod do Základov procesného riadenia iTIL v3

Obsah

[Introduction to Services 2](#_Toc174708003)

[What is a service? 2](#_Toc174708004)

[What is a process? 3](#_Toc174708005)

[History of IT Service Management 3](#_Toc174708006)

[Core features of ITIL 4](#_Toc174708007)

[Roles and functions 5](#_Toc174708008)

[Stages of IT Service Lifecycle 6](#_Toc174708009)

[Service strategy 7](#_Toc174708010)

[Service design 7](#_Toc174708011)

[Service transition 8](#_Toc174708012)

[Service operation 8](#_Toc174708013)

[Continual Service Improvement 8](#_Toc174708014)

[Service lifecycle - zhrnutie 9](#_Toc174708015)

Introduction to Services

Takmer každá osoba žijúca v jednej z rozvinutých krajín má skúsenosť so službami. Navštevujeme reštaurácie, používame mobily, vozíme sa v taxíkoch. Ak by sme chceli byť presnejší, tak v spomenutých prípadoch hovoríme o využívaní služieb ako reštauračné služby, mobilné komunikačné služby, taxi služby. Fakt, že už nepoužívame také dlhé mená indikuje, že tieto služby sa stali základnou súčasťou našich životov, sú potrebné, časté a prítomné na mnohých miestach v našich životoch, že sa cítime zraniteľní, ak prestanú fungovať hoc aj na pár hodín.

Je dôležité porozumieť, ako potrebné sú tieto služby pre naše životy, pretože ako spoločnosť – firma, sa snažíme poskytovať našim zákazníkom službu, ktorá je alebo bude rovnako potrebná pre život ľudí. Ak toto dosiahneme, ak si naši zákazníci nebudú vedieť predstaviť fungovať bez našej služby, tak potom robíme business správne.

What is a service?

Služba je metóda poskytovania pridanej hodnoty niečoho zákazníkovi bez toho, aby zákazník musel znášať náklady a riziká spojené s vlastníctvom.

Táto definícia spomína 5 kľúčových pojmov: zákazník, pridaná hodnota, náklady, riziká, vlastníctvo.

Ak porozumieme každému jednému, porozumieme aj definícii.

**Pridaná hodnota** je výhodou niečoho. Pridaná hodnota jedenia jedla je primárne nutričná hodnota jedla – zákazník nezomrie od hladu, ale možné sú aj ďalšie pridané hodnoty ako exotická chuť jedla, romantické alebo exkluzívne prostredie, ktoré urobí dojem na hostí.

**Zákazník** je ten, čo platí za službu, zatiaľ čo **užívateľ** je ten, to získa pridanú hodnotu. V niektorých prípadoch zákazník nie je používateľom – napríklad spoločnosť zaplatí za letenky, ale zamestnanci použijú leteckú službu na cestovanie.

**Náklady** spojené s vlastníctvom hovoria o prvotnom nákupe vybavenia, nástrojov, licencií, priestorov, elektriny a všetkých ďalších nákladov, ktoré sú nevyhnutné na produkciu pridanej hodnoty. Prestavte si, že prídete do cudzieho mesta a museli by ste si kúpiť chladničku, rúru, všetky kuchynské pomôcky, stôl, stoličku...a všetky potrebné ingrediencie – všetko iba na kvôli tomu, aby ste si mohli sami navariť a zjesť jedlo. Toto by zjavne nebolo možné, práve preto existujú reštaurácie. Reštaurácie znášajú náklady na prípravu jedla a vy ako zákazník a užívateľ platíte za poskytnuté služby.

**Riziká** spojené s vlastníctvom hovoria o všetkom, čo sa môže pokaziť – externé aj interné udalosti, ktoré môžu spôsobiť zlyhanie alebo narušenie pokusu poskytnúť pridanú hodnotu. V prípade reštaurácie, to môže byť pripálenie jedla počas prípravy alebo problémy s dodávkami, výpadok elektriny, čo značne sťažuje varenie, oheň v kuchyni, a to je len pár príkladov.

Keď toto všetko skombinujeme, vidíme, že poskytovať službu znamená dodať pridanú hodnotu zákazníkovi bez toho, aby zákazník riešil nevyhnutné vybavenie, materiál, pracovné postupy a zároveň preberať zodpovednosť za riziká, ktoré môžu byť spojené s pridanou hodnotou.

Poskytovateľ služby musí vziať všetky tieto veci do úvahy keď stanovuje cenu služby. Vecami ako optimalizácia spôsobu poskytovania služby alebo používanie vybavenia a materiálu, ktoré sú spoľahlivé, poskytovateľ služby môže znižovať cenu a tým získať konkurenčnú výhodu.

What is a process?

Teraz, keď vieme, že služba je to, čo poskytujeme zákazníkovi, pozrime sa na to, čo sú to procesy.

Proces je séria previazaných aktivít, ktoré premieňajú vstupy na výstupy a poskytujú pridanú hodnotu.

Jeden pohľad na procesy je, že sú vnútornou realizáciou služby. Ak zákazník požaduje službu, jeden alebo viaceré procesy sú použité na prijatie požiadavky, analýzu a porozumenie, zabezpečenie materiálu a prístrojov, produkciu konečného výsledku, ktorý zákazník chce. Ako typicky posledný krok v reťazci doručíme konečný výsledok zákazníkovi. Podobne, ak chceme začať poskytovať novú službu, použijeme sériu procesov na prípravu služby a začneme ju ponúkať.

Procesy sú interným spôsobom poskytovania služby, čo znamená, že všeobecne zákazníkov nezaujímajú. Pre zákazníka je dôležitá služba, pridaná hodnota, a nie to, ako sme to dosiahli. Môžu tu byť, samozrejme, zákonné požiadavky alebo priemyselné štandardy, ktoré požadujú, aby sme sa riadili špecifickým postupom, ale okrem toho, zákazníkovi to je jednoducho jedno.

History of IT Service Management

V 80. rokoch 20. storočia začal IT priemysel prekvitať. Mnohé spoločnosti a vládne inštitúcie uznali užitočnosť digitálnych údajov a žiadali, aby im IT spoločnosti poskytli nástroje a metódy na získavanie a manipuláciu s takýmito údajmi.

Odvetvie IT bolo však mimoriadne roztrieštené a chýbala mu akákoľvek štandardizácia. V podstate každá z týchto spoločností navrhovala svoje vlastné riešenia, obrazne povedané „vymýšľala teplú vodu“ znova a znova.

Jednoducho povedané, správa IT služieb alebo „ITSM“ bola veľmi chaotická.

V roku 1986 britská vláda uznala, že to nie je udržateľné, a začala sa snaha zbierať osvedčené postupy od množstva spoločností, aby bolo možné zaviesť nejaký štandard alebo odporúčanie.

To sa neskôr stalo známym ako ITIL – The IT Infrastructure Library. Prvá verzia ITIL bola zhromaždená vo viac ako 30 knihách a trvalo od roku 1989 do roku 1996, kým sa všetky vydali. Tieto knihy obsahovali najlepšie postupy riadenia IT služieb, čo znamenalo, že po prvýkrát existoval nejaký štandard, s ktorým by sa poskytovatelia IT služieb mohli porovnávať alebo z ktorého sa mohli učiť.

Deväťdesiate roky boli obdobím bezprecedentného rastu sveta IT s domácim internetom, komercializáciou celosvetového webu a rozvojom v oblastiach sietí, databáz a operačných systémov. To zase znamenalo, že IT spoločnosti objavili lepšie spôsoby, ako slúžiť svojim zákazníkom, a ITIL zareagoval konsolidáciou najlepších postupov do 9 kníh, známych ako ITIL verzia 2.

V roku 2007 bola predstavená tretia verzia ITIL, ktorá bola ešte viac konsolidovaná do 5 etáp (a príslušné knihy). Malé úpravy boli vykonané v roku 2011 a táto verzia je známa ako ITIL 2011.

Od roku 2013 ITIL ako duševné vlastníctvo patrí spoločnosti AXELOS. Každý môže stále slobodne používať ITIL na základe voľne dostupných zdrojov alebo komerčne dostupných kníh a školení; autorské právo AXELOS sa zaoberá predovšetkým vydávaním kníh o ITIL, poskytovaním školení ITIL a certifikáciou.

Okrem niekoľkých menších aktualizácií vo vydaní ITIL 2011 zostal štandard ITIL V3 vedúcim rámcom pre správu IT služieb (ITSM) až do vydania ITIL 4 vo februári 2019.

ITIL 4 predstavuje aktualizáciu rámca ITIL. Zatiaľ čo ITIL V3 zlepšil procesne orientované poskytovanie IT služieb a posilnil vzťah medzi IT službami a obchodnou hodnotou, ITIL V3 bol stále kritizovaný ako:

* Príliš normatívny a nepružný.
* S nedostatkom hlavných princípov.
* S nedostatkom dôrazu na poskytovanie hodnoty. Zameranie ITIL V3 na procesy riadenia služieb znamenalo, že prehliadal niektoré externé faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu hodnôt, ako napríklad efektívne riadenie a pracovné metódy.

Aktualizácia sa snaží posilniť prepojenia s obchodnou stratégiou pri zachovaní základných prvkov ITIL z predchádzajúcich verzií, ktoré sú cenné. Za týmto účelom bol ITIL 4 prepracovaný a reštrukturalizovaný tak, aby reagoval na túto kritiku a zabezpečil, že ITIL zostane najdôležitejším medzinárodným rámcom pre správu IT služieb.

Core features of ITIL

ITIL je celosvetovo najrozšírenejší prístup k riadeniu IT služieb. Existujú tri základné princípy ITIL, ktoré prispievajú k jeho úspechu a ktoré by ste mali poznať a pamätať si:

1. Po prvé, ITIL je dodávateľsky neutrálny, čo znamená, že nikdy neuvádza žiadne konkrétne riešenie, komponent alebo technológiu od žiadnej konkrétnej spoločnosti.
2. Po druhé, ITIL nie je preskriptívny, čo znamená, že jednoducho opisuje osvedčené postupy, ktoré úspešne aplikovali iní, a umožňuje každému používateľovi rozhodnúť sa, či je pre neho tento konkrétny postup vhodný. Ako také je bežné napr. malí softvéroví vývojári implementovať iba časti ITIL, ktoré pomáhajú vývojovej časti, a ignorovať tie časti ITIL, ktoré riadia časti ich práce viac orientované na podnikanie.
3. A po tretie, ITIL používa jednoznačnú terminológiu. To znamená, že ITIL sa neopiera o žiadne predchádzajúce technické alebo obchodné znalosti alebo terminológiu a na všetku terminológiu zavedenú v ITIL sa konzistentne odkazuje vo všetkých častiach ITIL. Znamená to tiež, že ITIL sa v porovnaní s tým môže zdať nudný, pretože pre veci nepoužíva chytľavé názvy: Ak má niečo spravovať informácie o zákazníkoch, bude sa to volať Správa informácií o zákazníkoch. Samozrejme, spoločnosť implementujúca ITIL pre svoje fungovanie môže slobodne prijať terminológiu a používať pre svoje nástroje podmanivé názvy.

V tomto bode chceme tiež poukázať na jednu veľmi bežnú a nebezpečnú mylnú predstavu o ITIL: Na rozdiel od toho, čomu mnohí veria, ITIL nie je verejná doména. Pôvodne bol ITIL chránený korunovým autorským právom, čo je špeciálny typ autorských práv v Spojenom kráľovstve, a od roku 2013 je ITIL chránený autorským právom Axelos.

Roles and functions

Predtým, ako budeme môcť pokračovať v ďalšej časti, je potrebné vysvetliť a pochopiť dva kľúčové pojmy – ROLA a FUNKCIA.

V ITIL je **funkcia** osoba, skupina ľudí alebo komplexná (a zvyčajne drahá) technológia schopná vykonávať úlohy. Inými slovami, funkcia je akákoľvek entita, ktorá môže pracovať na úlohách súvisiacich s poskytovaním služieb. Napríklad všetci čašníci a čašníčky v reštaurácii by spolu tvorili jedinú funkciu nazývanú „obsluhujúci personál“, čo naznačuje, že všetci sú schopní obsluhovať zákazníkov.

**Rola** je súhrn úloh, povinností, zodpovedností a právomocí, ktoré spolu umožňujú alebo zabezpečujú účinné a úsporné (effective and efficient) vykonávanie niektorej časti poskytovania služby. Na príklade funkcie „obsluhujúci personál“ môže jeden z čašníkov alebo čašníčok prevziať úlohu „vedúceho zmeny“, čo nesie so sebou právomoc riešiť prípadné sťažnosti zákazníkov, prideľovať jednotlivých čašníkov a čašníčky k stolom a zároveň vyžaduje, aby vedúci zmeny pravidelne kontroloval, či sú všetky stoly udržiavané v poriadku.

Jedna funkcia môže mať priradených viacero rolí a roly sa môžu pravidelne meniť – sú oddeliteľné a pripojiteľné k funkciám.

Takmer každý proces potrebuje zadefinovať dve roly a prideliť ich osobám.

Prvou z nich je úloha **vlastníka procesu**. Vlastník procesu sa musí uistiť, že proces je vhodný na svoj účel. Ak sa vlastník procesu dozvie o problémoch s výkonnosťou procesu, je zodpovedný za iniciovanie opatrení na zlepšenie, ktoré prinesú výkonnosť procesu na potrebnú úroveň.

Druhou podstatnou úlohou je rola procesného manažéra. **Process Manager** riadi každodenný výkon procesu – nie vykonávaním skutočných povinností procesu, ale skôr zabezpečením toho, že sa povinnosti vykonávajú správne. Napríklad manažér architektúry by bol zodpovedný za proces riadenia architektúry – kontroloval by, či odborníci v tomto procese vykonávajú svoje úlohy podľa pokynov.

Spomíname tu tieto roly, pretože pri väčšine procesov nebudeme hovoriť o ich rolách, aby sme zachovali súvislý tok vyučovania. Roly budú spomenuté a opísané iba vtedy, ak proces definuje ďalšie roly okrem vlastníka a manažéra.

Stages of IT Service Lifecycle

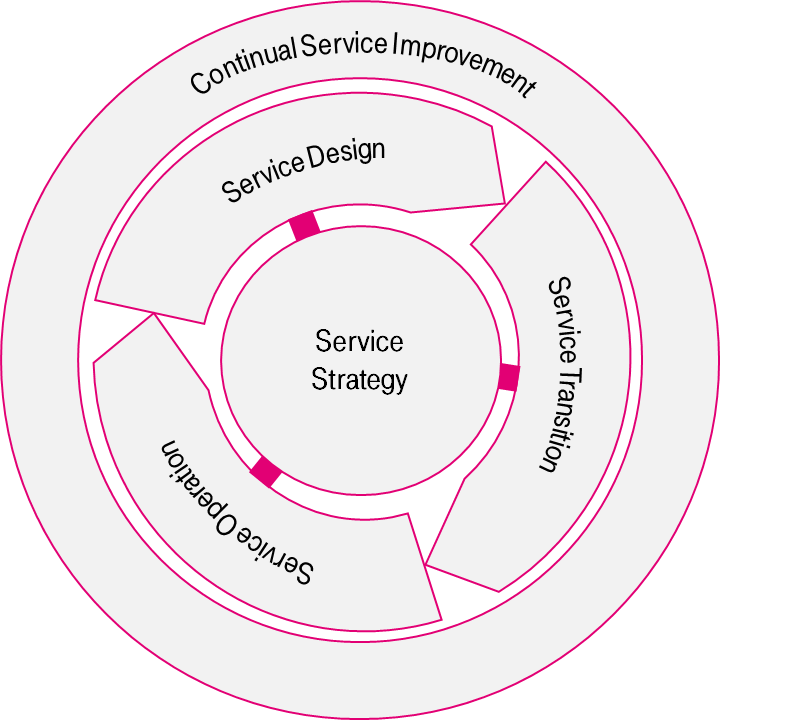
ITIL V3 rozpoznáva päť fáz životného cyklu IT služieb a každá z týchto fáz je podrobne popísaná (a osvedčené postupy sú zhromaždené) v samostatnej knihe. V tejto časti si stručne vysvetlíme všetkých päť etáp a potom sa dostaneme ku každej fáze zvlášť a podrobnejšie popíšeme každý proces.

Životný cyklus IT služieb je zvyčajne znázornený kruhovým obrázkom so sústrednými prstencami, rozdelenými do 5 etáp.

Každá z týchto etáp je interne zostavená z niekoľkých hlavných procesov, ktoré možno ďalej rozdeliť na podprocesy.

Aj keď to môže byť niekedy ohromujúce, tento modulárny prístup je praktický, pretože každý proces alebo podproces sa zaoberá iba relatívne malou časťou celej fázy, a preto je oveľa lepšie zvládnuteľný, ako keby boli všetky aktivity súčasťou jeden obrovský proces.

To tiež umožňuje oveľa jemnejšie rozdelenie zodpovedností a zabraňuje existencii „čiernych skriniek“ – oblastí organizácie, o ktorých okrem ľudí v nich nikto nevie, ako fungujú.

Procesy, ktorých rozsah je obmedzený, môžu mať špecifické ciele alebo výstupy, ktoré sa od nich očakávajú, a je jednoduchšie vyhodnotiť, či sú dodávané v kvalite, nákladoch a časových rámcoch potrebných na to, aby bol podnik ziskový.

Service strategy

V centre leží Stratégia služieb. V tejto fáze poskytovateľ služby zvažuje novú službu alebo existujúcu službu a akú pridanú hodnotu by mohla poskytnúť zákazníkom. V tejto fáze sa do veľkej miery zvažuje obchodná stránka služby – kto sú zákazníci, koľko zákazníkov je na trhu a kto sú dodávatelia a partneri, ktorí by sa mohli použiť na získanie komponentov alebo na dodanie služby. Kľúčovou vecou na zapamätanie je, že stratégia služieb je riadená trhom. Príslušná služba opustí túto fázu, keď sa dospeje k rozhodnutiu, že poskytovanie tejto služby má obchodný zmysel – zvyčajne sa to nazýva rozhodnutie „Go“.

Ako príklad zo skutočného života, mimo IT, zvážte reštauráciu: Stratégia služieb by mohla využiť prieskum trhu, ako je prieskum uskutočnený v uliciach mesta, aby zistil, že ľudia majú najväčší záujem o pizzeriu a že by radi pri stolovaní počúvali jazz. To by mohlo viesť manažérov spoločnosti k návrhu služby „pizza a jazz“.

Prieskum trhu by tiež mohol zistiť, že v meste je 150 ľudí, ktorí by boli ochotní toto miesto navštíviť raz týždenne a 1 000 ľudí, ktorí by ho navštívili raz za mesiac, čo umožňuje manažérom spoločnosti odhadnúť 1 600 návštevníkov mesačne. očakávaný mesačný príjem 32 000 eur. Mesačné náklady vrátane prenájmu budovy v centre mesta odhadujú finanční experti na 15 000 eur, čo by prinieslo prijateľný zisk. Prijme sa rozhodnutie pokračovať so službou.

Service design

Návrh služby je druhou fázou životného cyklu. Cieľom tejto etapy je prijať odsúhlasenú Stratégiu a previesť ju do technického, funkčného a procesného návrhu.

Toto je prvá fáza, v ktorej sa diskutuje o špecifických technológiách, zvažujú sa špecifické pracovné profily a podrobne sa rozoberajú prepojenia, kapacity, časové limity a požadovaná úroveň kvality a dostupnosti.

Návrh služby musí tiež definovať roly v rámci služby a zodpovednosti týchto rolí a dohodnúť sa, ktoré funkcie prevezmú ktoré roly.

Ak budeme pokračovať v príklade reštaurácie, ktorý sme začali predtým, dizajnéri služieb by teraz vypočítali, koľko návštevníkov bude využívať službu – alebo: obedovať v reštauráciách – každý pracovný deň a každý víkend. Potom sa dal vypočítať počet stolov, kuchárov, čašníkov a čašníčok, ako aj potrebná kapacita pecí, počet tanierov, šálok, pohárov na víno a podobne. Niektoré z týchto čísel boli predtým odhadnuté počas kalkulácie business case, ale v dizajne služieb je potrebné nastaviť podrobnosti, ako je konkrétny model reštauračných stolov a stoličiek.

Service transition

Treťou fázou životného cyklu služby je prechod služby. Prechod služby zabezpečuje počiatočné vybudovanie služby, čo znamená prebratie návrhu a jeho implementáciu do reality.

Taktiež vždy, keď sa upraví dizajn služby alebo ktorejkoľvek z jej častí, Service Transition implementuje túto zmenu. Prechod služby bude zvyčajne v určitom bode zodpovedný aj za „vyradenie“ služby, keď už nie je potrebná a dôjde k rozhodnutiu túto službu prestať ponúkať.

Ak má naša pizzeria vonkajšiu terasu alebo záhradu, tak snáď každú jar by sme to chceli využiť, čo znamená, že niekto musí pripraviť tieto vonkajšie plochy, umiestniť stoly, stoličky a striešky na terasu alebo záhradu a keď skončí leto, niekto bude musieť vrátiť všetky tieto časti zariadenia späť dovnútra; alebo možno budeme musieť tieto dva prechody vykonávať každý jeden deň – vyniesť zariadenie von na začiatku dňa a potom ho priniesť späť dovnútra, keď budeme zatvárať. Bez ohľadu na to, aký prístup použijeme, vykonáme prechod služby.

Service operation

Prevádzka služby, ako už názov štvrtej etapy životného cyklu naznačuje, riadi každodennú prevádzku služby.

Možno prekvapivo, ITIL neposkytuje veľa osvedčených postupov pre skutočnú prevádzku, pretože to, ako služba funguje, úplne závisí od toho, ako sme ju navrhli; namiesto toho sa časť ITILu Service operation zameriava na kontrolu, či služba funguje normálne, a na obnovenie normálnej prevádzky v prípade akýchkoľvek porúch.

V našej reštaurácii by to znamenalo, že niekto – možno vedúci zmeny? – by sa neustále pozeral cez všetky stoly zo strategicky umiestneného pozorovacieho bodu, a ak si všimne nejaké narušenie, ako napríklad, že hosť má prázdny pohár alebo spadne lyžica na zem, vedúci zmeny okamžite upozorní príslušného čašníka alebo čašníčku daného stola, aby problém vyriešil. Podobne, ak kuchár nahlási, že v dôsledku nezvyčajného dopytu po brokolicovej pizzi sa nám míňajú zásoby tejto suroviny, vedúci zmeny urobí núdzovú objednávku na dodávku od zmluvného dodávateľa, ktorý potom dodá čerstvú dávku brokolice.

Continual Service Improvement

Piata etapa riadenia služieb sa nazýva neustále zlepšovanie služieb alebo „C-S-I“.

Účelom tejto fázy je neustále zlepšovať službu alebo procesy, z ktorých je postavená, na základe spätnej väzby, analýz a zistení pochádzajúcich zo všetkých ostatných fáz životného cyklu. To znamená, že každý – zákazník, predajca alebo naša vlastná funkcia – by mal mať možnosť podať návrhy na zlepšenie, či už vo forme sťažnosti, že niečo nefunguje tak, ako má, alebo vo forme želania, ako by sa to dalo zlepšiť. To neznamená, že každý návrh musí byť implementovaný – existujú procesy, ktoré každý návrh vyhodnotia a dospejú k rozhodnutiu – ale prinajmenšom musíme byť oboznámení s návrhmi, inak riskujeme odcudzenie zákazníkov, partnerov alebo našich vlastných zamestnancov, čo by mohlo mať katastrofálne následky pre naše podnikanie.

Ak vezmeme do úvahy našu pizzeriu, potom zákazník, ktorý sa sťažuje, že v kúpeľni nie je mydlo, predkladá z pohľadu ITIL návrh na zlepšenie. Čašníčka, ktorá spomenula, že iná reštaurácia používa mobilné zariadenia na prijímanie objednávok zákazníkov, opäť predkladá návrh na zlepšenie.

Pripomenutie: ITIL nie je normatívny. ITIL neurčuje, ktorú technológiu by mala spoločnosť používať v C-S-I. To znamená, že kniha Sťažnosti a želania dostupná na recepcii hotela môže byť úplne v poriadku na zaznamenávanie návrhov zákazníkov a online fórum na hlásenie chýb môže byť úplne v poriadku pre vývojárov softvéru na zaznamenávanie návrhov zákazníkov. To isté platí pre všetky ostatné fázy životného cyklu – ITIL nikdy nediktuje, ako zaznamenať stratégiu alebo návrh služby, ako sledovať plánované alebo dokončené prechody – iba popisuje prvky, ktoré používajú najlepšie postupy na celom svete.

Service lifecycle - zhrnutie

Teraz, keď sme veľmi stručne predstavili päť fáz životného cyklu služby, pozrime sa ešte raz na celý obraz.

Všimnite si, ako sa dizajn služby (Design), prechod služby (Transition) a prevádzka služby (Operation) nachádzajú v nekonečnom cykle – to svedčí o tom, ako sa služby niekoľkokrát prepracúvajú, namiesto toho, aby zostali navždy rovnaké, alebo aby sa od nich upustilo, keď prestanú spĺňať požiadavky zákazníkov.

Všimnite si tiež, že všetky tieto tri fázy sú spojené so stratégiou služieb – to nám pripomína, že to, ako služby navrhujeme, ako ich budujeme a meníme a ako ich prevádzkujeme, je priamo spojené s našou celkovou stratégiou – je to spojené s cieľom je generovať príjmy, zvyčajne so ziskom, čo je jadrom podnikateľského úsilia.

Všimnite si tiež, že neustále zlepšovanie služieb nemá žiadne viditeľné prepojenia na zostávajúce štyri stupne – je to preto, že by malo byť vždy prítomné a vždy dostupné.