



— 2014 —

## КОСМИЧЕСКАЯ ОДИССЕЯ СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТА

Путешествие в процессах и функциях



### **Мост в космосе: как правильно использовать SLM работать «в ИТ» или «чтобы ИТ работали»?**



*Patrick Bolger*

*Chief Evangelist, Hornbill Service Management*



@patb0512

# ***ВСТАВЬТЕ ПРОПУЩЕННОЕ СЛОВО...***

---

Запросы и ожидания бизнеса оставляют  
у большинства ИТ-команд чувство...

---

***ВСТАВЬТЕ ПРОПУЩЕННОЕ СЛОВО...***

---

# **Перегрузки**



**Не вопрос. Мы справимся. Легко.**



# НЕВОЗМОЖНО СДЕЛАТЬ ВСЁ ДЛЯ ВСЕХ

---



- Бизнес-подразделения бьются за ваше внимание
- Вы постоянно жонглируете своими ресурсами
- Приоритеты меняются на ходу
- У вас несколько незавершенных проектов
- Запланированные работы откладываются или отменяются



# БИЗНЕС ДОЛЖЕН ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Enterprise	Priority 1	Priority 2	Priority 3
Business Unit A	Priority 1	Priority 2	Priority 3
Business Unit B	Priority 1	Priority 2	Priority 3
Business Unit C	Priority 1	Priority 2	Priority 3

Проекты несут пользу только если завершаются

- Ресурсы ограничены
- Чтобы их использовать, важно понимать цели и приоритеты
- Нужна команда руководства ИТ (IT Governance)
  - CEO, CFO, руководители бизнес-направлений
  - Ротация бизнес-участников
- SLM необходим для управления отношениями ИТ и бизнеса

Enterprise	Priority 1
Business Unit A	Priority 1
Business Unit A	Priority 2
Business Unit B	Priority 1
Enterprise	Priority 2
Business Unit C	Priority 1
Enterprise	Priority 3
Business Unit A	Priority 3
Business Unit B	Priority 2
Business Unit C	Priority 2
Business Unit B	Priority 3
Business Unit C	Priority 3

# ОТНОШЕНИЯ – НЕПРОСТОЕ ДЕЛО, ИХ НАДО СОЗДАВАТЬ...

---

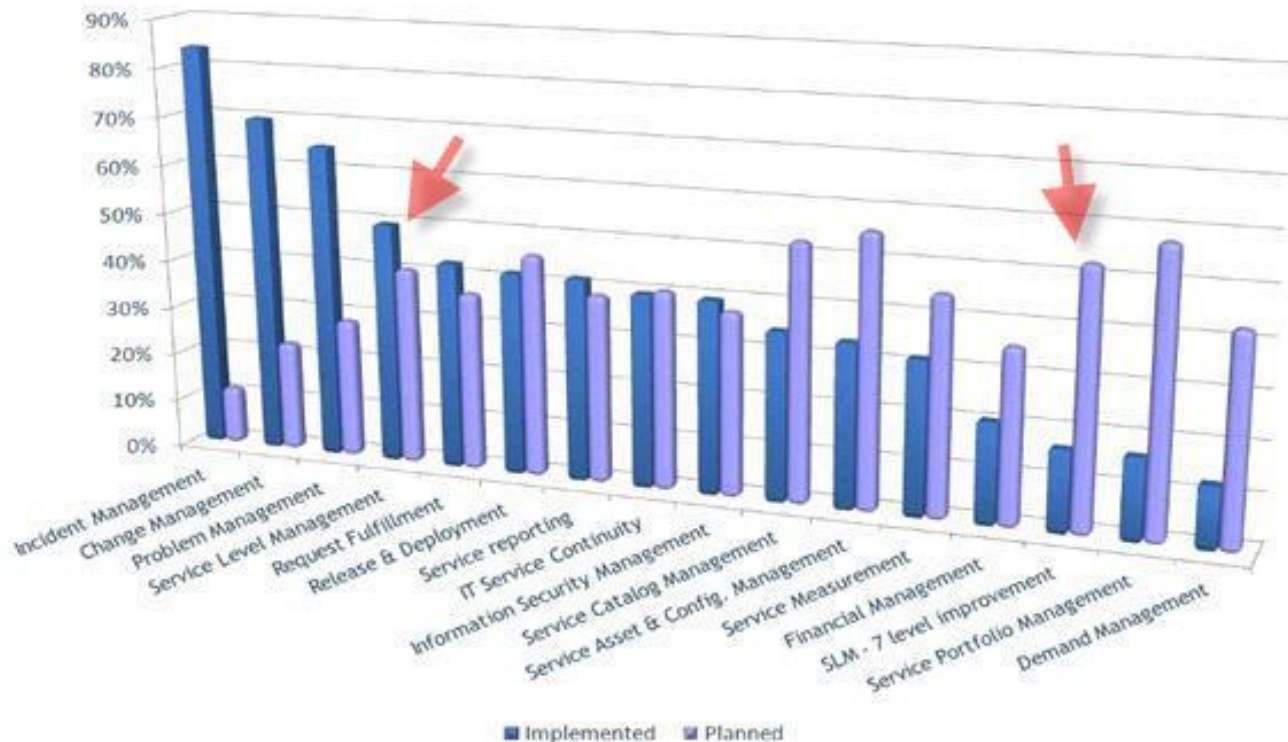


# ЕСТЬ ВОПРОС...

---

- Какое утверждение лучше всего описывает вашу SLM-ситуацию?
  1. Мы измеряем и оцениваем бизнес-услуги
  2. Мы измеряем и оцениваем ИТ-услуги
  3. Мы измеряем и оцениваем только service desk
  4. Ничего мы не измеряем

# ОБЩАЯ SLM-СИТУАЦИЯ



Source: ITIL State of the nation - 2010, Hornbill [www.hornbill.com/itilstate](http://www.hornbill.com/itilstate)



# ОБЩАЯ SLM-СИТУАЦИЯ

---

- Менее половины компаний используют SLM
- Те, что используют...
  - *Редко документируют услуги*
  - *Редко проводят оценку услуг с участием бизнеса*
  - *Редко учитывают затраты на услуги*
- Цепочка формирования ценности на основе ИТ не управляется
  - *Почти нет OLA*
  - *Управление поставщиками и контрактами – редкость...*
  - *SLA нередко значим Service Level **Assumptions***

# ОБЩАЯ SLM-СИТУАЦИЯ

- Многие считают, что SLM – в первую очередь про измерения, а это...
  - Мало помогает демонстрировать бизнес-ценность
  - Говорит о технологиях, а не услугах
  - Стимулирует неверное поведение сотрудников



Image source - <http://www.dilbert.com/2012-02-12/>

# ***SLM ПОМОГАЕТ...***

---

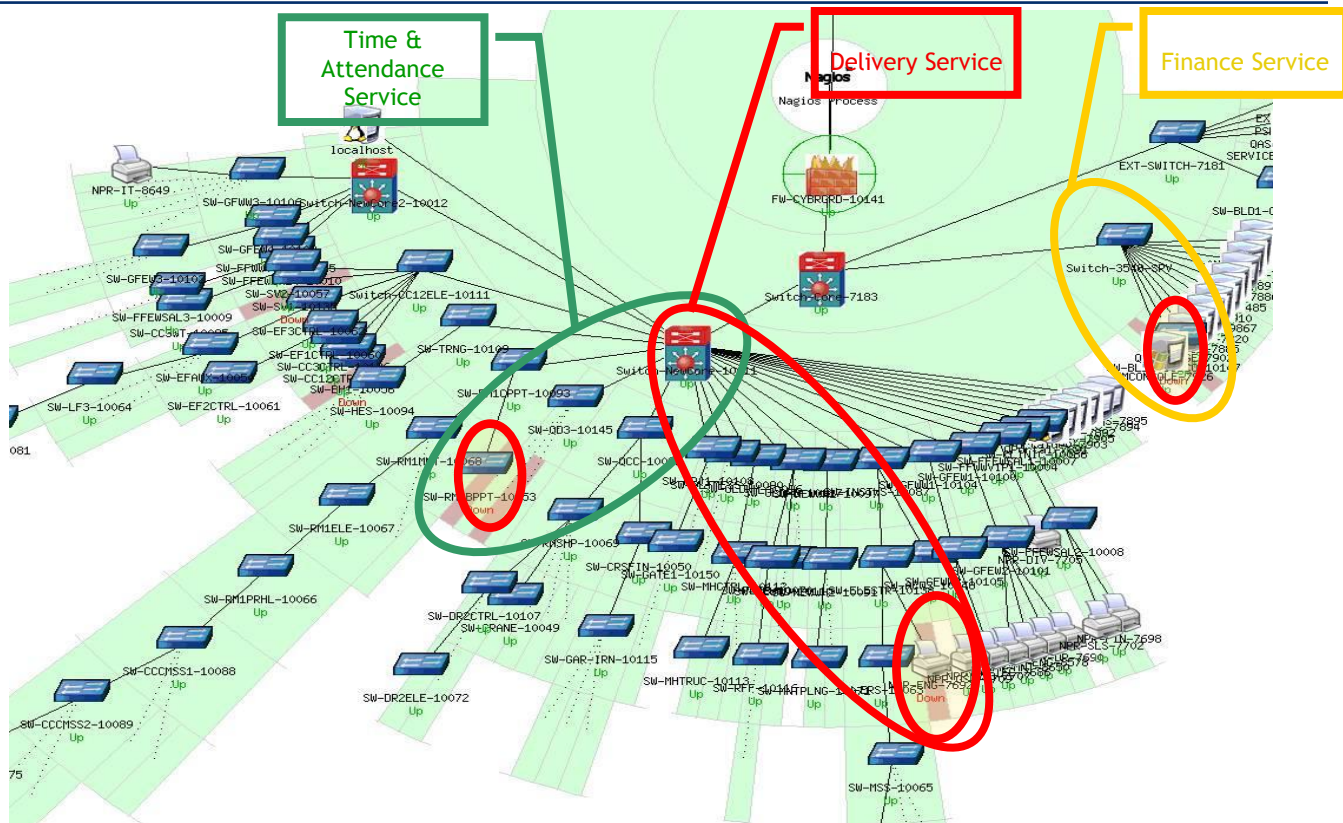
- Объяснить бизнесу, чем вы, собственно, заняты
- Приоритизировать инвестиции
- Предоставлять услуги стабильного качества
- Лучше управлять ресурсами
- Формировать ожидания заказчиков
- Предлагать выбор
- Влиять на поведение заказчиков
- Давать и держать обещания
- Использовать сервисный подход

# ***ЕСТЬ ВОПРОС...***

---

- Как определены и описаны ваши услуги?
  1. *Определены, документированы. Все.*
  2. *Частично...*
  3. *Никак*

# НЕТ СЕРВИСНОГО ПОДХОДА – НЕТ SLM



# НАЧНИТЕ С ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ SLM

---

- Чтобы понять, какие бизнес-цели поддерживает процесс
- Чтобы измерять и оценивать производительность в контексте этих целей
- Чтобы создавать и оказывать услуги, процессы, технологии и оргструктуры, поддерживающие цели бизнеса
- Чтобы люди работали на своих местах и помогали достижению бизнес-целей
- Чтобы оценивать и подстраивать ресурсы и процессы, обеспечивая релевантность ИТ бизнес-целям
- Чтобы постоянно оценивать и обновлять цели вместе с бизнесом
- Чтобы поддерживать осведомленность бизнеса о наших успехах

# **ФОРМИРУЕМ ОБЩЕЕ ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ТЕРМИНОВ...**

Термин	Определение
Service / услуга	Комплекс видов деятельности (людей, процессов, технологий), объединенных для формирования бизнес-результатов
Service Portfolio / портфель услуг	Управление жизненным циклом услуг от задумки до вывода из эксплуатации
Service Catalog / каталог услуг	Перечень активных услуг и предложений, представленный в форме многоуровневого информационного ресурса
Service Offering / сервисное предложение	Работа, предлагаемая как часть услуги – создание, изменение, удаление...
SC User View / пользовательский каталог	Портал для пользователей, позволяющий получать информацию об услугах и инициировать исполнение запросов
SC Business View / бизнес-каталог	Интерфейс для заказчиков услуг, позволяющий получать информацию о доступности, производительности и других характеристиках услуг
SC Technical View / технический каталог	Интерфейс для сотрудников ИТ, предоставляющий доступ к информации о технической и процессной информации, необходимой для предоставления и поддержки услуг
SLA	Документированные цели в области качества услуг, согласованные с заказчиками

# КООРДИНИРУЙТЕ, СОГЛАСОВЫВАЙТЕ И РАЗВИВАЙТЕ СВОЙ ПРОЦЕСС SLM

## ЗАКАЗЧИКИ

Какие услуги важны

Ключевые люди

Ключевые системы

Ключевые подразделения

Ключевые периоды/цели

Когда услуги нужны

Как быстро их следует  
восстанавливать

Какая дополнительная  
информация нужна

Что следует оценивать и  
обсуждать

## ПРОЕКТ SLM

Планирование

Семинары

Обсуждение

Координация

Документирование

Построение  
каталога услуг

Настройка  
отчетности

Организация  
оценки

Планирование  
полного внедрения

Текущая поддержка

## ПОСТАВЩИК ИТ-УСЛУГ

Какие услуги мы  
предоставляем

Инфраструктура

Сети

Приложения

Service/Help Desk

Закупки

Проекты

Уровень ресурсов

Внешние контракты

Какой уровень услуг мы  
можем обеспечить





# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

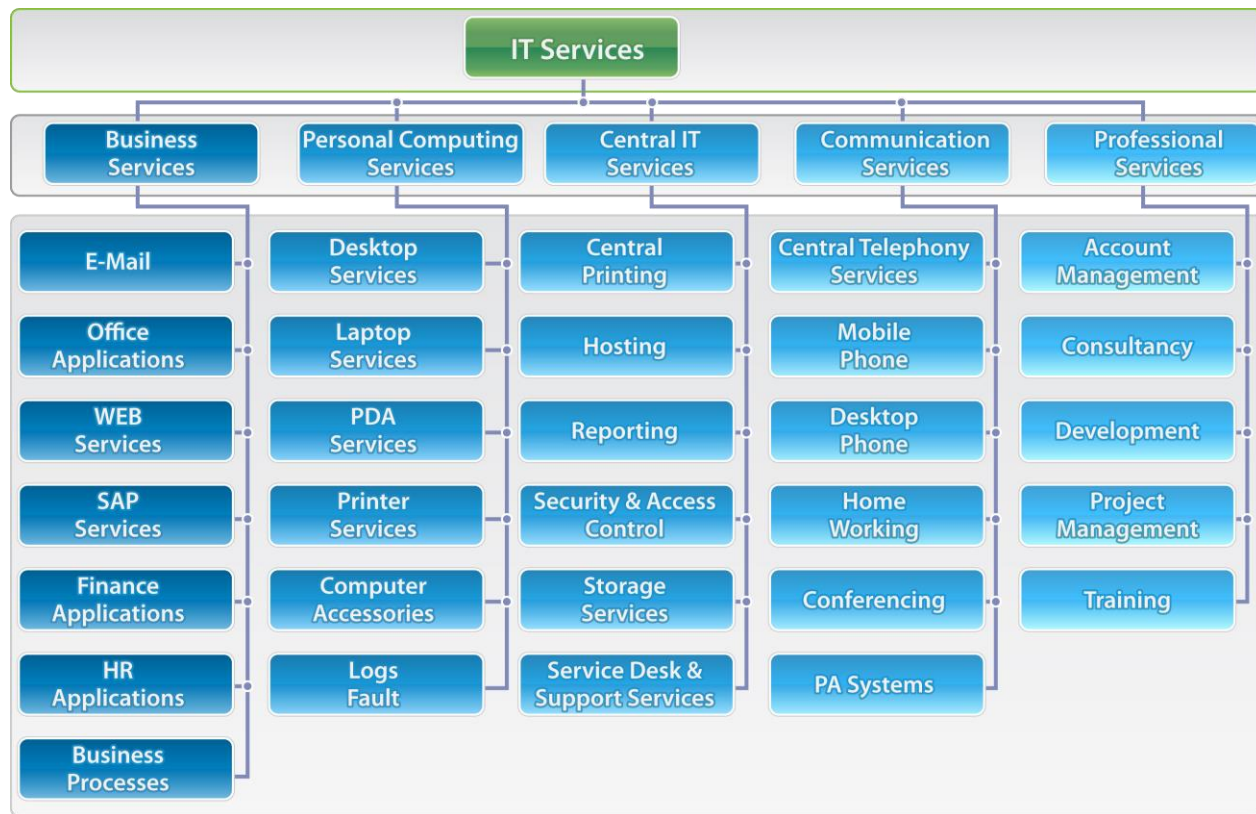
## 1. Поймите текущий статус

- ИТ-услуги
- Технологии
- Команды поддержки
- Партнеры
- Время поддержки
- Соглашения SLA's/OLA's/UC's

# ВЫСОКОУРОВНЕВЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ

Услуга	Функция	Заказчик	Пользователи	ИТ
Название	Что услуга делает? (получает заказы, выполняет платежи, обеспечивает удаленную работу...)	Конечный заказчик – тот, кто платит, согласовывает SLA и т.д.	Те, кто пользуется – департаменты, роли, число пользователи	Как предоставляется услуга: владелец услуги, группы поддержки, партнеры, ключевые компоненты...
Услуга А				
Услуга В				
Услуга С				

# ПРИМЕР ВЫСОКОУРОВНЕВОЙ СТРУКТУРЫ



# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

## 2. Вовлекайте бизнес

- Начните с неформальных разговоров с заказчиками/пользователями
  - Чего они хотят?
  - Что они сейчас получают?
- Зафиксируйте сегодняшнее состояние как точку отсчёта
- Изучите ощущения и главные вопросы потребителей

# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

## 3. Выясните, чего бизнес хочет на самом деле

- Начните формальный диалог с пользователями
- Ранжируйте услуги по важности для бизнеса
- Опишите 1-2 важных услуги в бизнес-терминах
- Определите ключевые цели и метрики SLM
  - Технические метрики
  - Бизнес-метрики
  - Метрики удовлетворённости заказчиков

# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

## 4. Разберитесь с отклонениями от требуемого уровня

- Можем ли мы перевести бизнес-определения на язык ИТ?
- Понимаем ли мы, кто отвечает за предоставление ИТ ключевых элементов услуг от бизнеса?
- Есть ли различия (во внешних и внутренних группах
- Какова текущая стоимость предоставления ключевых элементов услуг?
- Какая производительность нужна бизнесу?
- Во что обойдется движение к требуемому уровню производительности?

# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

## 4. Разберитесь с отклонениями от требуемого уровня

- Может ли бизнес обосновать затраты, связанные с повышением производительности?
- Можно ли сократить расходы за счет снижения уровня услуг?
  - Некоторые услуги не так важны, как мы думаем
  - Возможно, 24\*7 никому не нужно...
- Согласованы ли цели для услуг?
- Можем ли мы их поддержать...
  - Соглашениями с внутренними командами?
  - Договорами с поставщиками?
  - Четкими целями и метриками?

## ПРИМЕР: ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА УСЛУГ (БИЛЛИНГ)

параметры	единицы	цели	ориентир	описание	влияние
<b>Технические метрики</b>					
Class 1 – Availability	% age up time	100	99.99	Не более 9 минут простоя в месяц	Несогласованный простой означает неспособность выполнять финансовые проводки
<b>Бизнес-метрики</b>					
Объем транзакций	счета	7,500	5,000	Среднее за месяц число счетов, обрабатываемых за один день	Задержки в обработке счетов могут влиять на движение денежных средств компании
<b>Удовлетворенность заказчиков</b>					
Качество услуг	Рейтинг удовлетворенности	9.00	8.00	Ежемесячная оценка, 10 – максимум, 1 - минимум	Воспринимаемое качество услуги
<b>Варианты поддержки</b>					
12 x 5	Время ответа (мин)	20	30	Время от сообщения о сбое до обратного контакта ИТ с пользователем	Поставщик может быть оштрафован за задержки с ответами на запросы
24 x 7		20	30		



# ПОШАГОВЫЙ ПОДХОД К SLM

---

## 5. Постоянное совершенствование

- Организуйте ежемесячную оценку
- Структурируйте оценку
  - Готовьте повестку
  - Используйте формальные отчеты
  - Ведите протоколы
- Ведите реестр инициатив по совершенствованию
- Сделайте владельцев услуг ответственными за совершенствование

# ЛЕГКО НЕ БУДЕТ

---

- Сопротивление ИТ
  - *Мы и так заняты*
  - *Мы и так знаем, кто чего хочет*
- Сопротивление бизнеса
  - *Мы это уже пробовали. Не помогает.*
  - *Нам некогда. Просто идите работайте.*
- Бюджетные ограничения
  - *На это нет денег*
- Культурные трудности
  - *Это не моя проблема. Я тут за серверы отвечаю.*
- Сложность (излишняя)
  - *Всеми поставщиками управлять все равно невозможно*



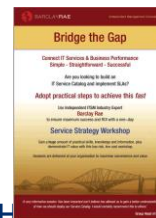
# ЛЕГКО НЕ БУДЕТ

---

- Сопротивление ИТ
  - *Выявляйте сторонников*
  - *Объясняйте, почему текущая практика менее ценна для потребителей*
- Сопротивление бизнеса
  - *Погрузите свой персонал в бизнес-процессы, чтобы обеспечить понимание их сути и трудностей*
  - *Сделайте жизнь пользователей легче (быстрые победы)*
- Бюджетные ограничения
  - *Объясняйте, что старт SLM не требует вложений денег*
- Культурные трудности
  - *Изменения требуют времени. Будьте настойчивы*
  - *Вовлекайте пользователей через дни открытых дверей, семинары...*
- Сложность (излишняя)
  - *Начните с простого – возможно, 1-2 услуги*

# ПОЛЕЗНЫЕ РЕСУРСЫ

- SLM white paper:  
Service Level Management - The difference  
between working in IT and making IT work  
<http://bit.ly/1ITEiMf>
- itSMF SLM Special Interest Group  
Practitioners Guide 2<sup>nd</sup> Edition  
[www.itsmf.co.uk/SLM](http://www.itsmf.co.uk/SLM)
- Barclay Rae- Service Catalog Workshop  
Bridge the gap  
<http://www.barclayrae.com/bridgethegap/>
- Трой Дюмулен, Родриго Флорес и Билл Файн  
Каталог услуг для успешного управления ИТ  
<http://goo.gl/AHpnlv>



# THANK YOU

***Patrick Bolger***

***Chief Evangelist, Hornbill Service Management***

***[patrick.bolger@hornbill.com](mailto:patrick.bolger@hornbill.com)***



***[@patb0512](https://twitter.com/patb0512)***

