

СЕРВИСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Ковелько А.И.

This article describes the concepts of IT services and service approach to managing information technology, revealed the link between process-and service approach from the point of view of logic management of the organization, are the advantages and disadvantages of the service approach to information technology management

Основными вопросами, рассматриваемыми при сервисном подходе к управлению информационными технологиями (ИТ), являются:

1. Понятие ИТ-услуги и сервисного подхода;
2. Связь процессного и сервисного подходов с точки зрения логики управления организацией;
3. Необходимость и польза сервисного подхода к управлению ИТ.

Существует несколько понятий относительно определения ИТ-услуги. ITIL v3 дает следующую трактовку:

ИТ-услуга – способ предоставления ценности заказчикам посредством содействия им в получении требуемых результатов без владения специфическими расходами и рисками. Данное определение ставит акцент на ценности для заказчика – устранении ограничений информационных процессов и повышении их эффективности. Тем не менее в данном определении отсутствует ряд немаловажных вопросов.

С более широкой точки зрения услуга – деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности. При сопоставлении данных определений выявляется более широкая трактовка данного определения:

ИТ-услуга – обеспечение возможности использования информационных технологий для повышения эффективности и устранения ограничений информационных процессов. Понятия «услуга» и «сервис» в ИТ являются взаимозаменяемыми.

Сервисный подход в области ИТ – способ организации взаимодействия с ИТ подразделением как с поставщиком услуг. Данный подход имеет две очень важные составляющие – формальную и неформальную, первая из них фокусируется на обязательствах и содержит в себе следующее:

1. Четко зафиксированное определение содержания услуги – что мы предоставляем как услугу и чем это помогает потребителям решать свои задачи и обеспечивать информационные процессы;
2. Ясность обязательств поставщика – как при сервисном подходе обеспечиваются производительность, доступность, поддержку услуг;
3. Условия предоставления услуги и ограничения ожиданий потребителей – требования к подключению, потребителям, ограничения по территориям, временам, количеству одновременно совершаемых операций и т.д.;
4. Систематический контроль исполнения обязательств – мониторинг предоставляемых услуг, накопление данных для формирования отчетности, предоставление отчетности – показывает фактическое соответствие качества предоставляемых услуг заявленному уровню.

Вторая составляющая (зачастую более важная) – неформальная сторона – фокусируется на клиенте и включает в себя:

1. Понимание потребностей заказчика услуг и поиск способов их удовлетворения (как по факту возникновения так и проактивно) – каким способом можно эффективнее помочь потребителям достигать нужных им результатов за счет применения информационных технологий;

2. Мониторинг уровня удовлетворенности заказчиков и потребителей – реальная оценка текущей производительности с точки зрения ожиданий потребителей;

3. Регулярный контакт с заказчиками и потребителями.

Формальная и неформальная стороны сервисного подхода тесно взаимосвязаны и не могут существовать друг без друга, однако они должны быть четко сбалансированы. Формальная сторона – часть управления качеством которая работает с характеристиками услуг, неформальная сторона более ориентирована на заказчика и его восприятие не зависимо от характеристик услуг.

Уровни управления в организации с точки зрения нахождения в них сервисного подхода и его связи с процессным подходом:

1. Функциональный уровень – специализирование ресурсов и создание базовых административных механизмов – планирование, контроль исполнения, выделение ресурсов. Данный уровень определяет, кто выполняет ту или иную работу и отвечает за процессы, происходящие в организации;

2. Процессный уровень (процессное управление) – основные акценты смещены от распределения обязательств к взаимодействию, контролю деятельности и достижения определенных результатов, измерению и возможности на основании измерений принимать управленческие решения, эффективности исполнения процессов. Данный уровень определяет как организована деятельность, позволяет привлекать представителей различных подразделений к решению «сквозного» процесса (процесс, затрагивающий участников из нескольких подразделений имеющих различных руководителей) минуя прямой иерархический механизм. В связи с этим между процессом и оргструктурой возникает определенная связь, называемая матричным управлением, поскольку многие процессы опираются на многие функции (многие функции задействованы во многих процессах).

3. Сервисный уровень (сервисный подход) – основным акцентом является то, какую ценность приносит заказчику деятельность ИТ, данная деятельность меняется и фокусируется на тех вопросах, которые являются более ценными для заказчика, дают наибольший результат.

В большой организации данные уровни управления ставятся друг над другом, поскольку планирование реализации сервисного подхода в организации невозможно осуществить без базовых операционных процессов, поскольку обязательства ИТ в рамках сервисного подхода зачастую не смогут быть выполнены. Базовые организационные механизмы позволяют сделать деятельность ИТ повторяемой, предсказуемой и контролируемой. С другой стороны процессы опираются на оргструктуру – без эффективного набора правильно организованных подразделений, руководители которых понимают способы привлечения ресурсов в процессы, данные процессы не будут работать. Организационные решения могут как помогать выполнению процессов так и нарушать его.

Процессный подход – способ организовать деятельность поставщика (ИТ) повторяемо, измеряемо, предсказуемо, рационально для обеспечения качества услуг и продуктов и внутренней эффективности. При использовании данного подхода акцент устанавливается на организации деятельности и управлении ресурсами.

В качестве примера будет рассмотрена цепочка формирования ценностей при взаимодействии телефон-провайдера и организации, имеющей в своем составе два подразделения – ИТ-департамент и департамент продаж (рисунок 1).



Рисунок 1 – Цепочка взаимодействий

В пределах указанных выше организационных сущностей есть свой набор процессов, которые структурируют их деятельность. У провайдера это процессы, базирующиеся на отраслевом стандарте, в ИТ-департаменте процессы, построенные на основании модели ИТIL, в департаменте продаж – своя отраслевая модель. Сервисный подход – это интерфейсы данных сущностей, способ договориться о том, что они ожидают друг от друга при этом не организуя «сквозные» процессы. Если ИТ-департамент обеспечивает информационные системы для поддержки продаж, это не означает того, что работники ИТ-департамента вовлекаются непосредственно в процесс продаж. Услуга между подразделениями свидетельствует об определенной степени автономности данных подразделений. ИТ-департамент может описать взаимодействие с департаментом продаж не как «сквозной» процесс, в котором ИТ на четко определенных стадиях выполняют четко определенные функции, а как набор услуг, которые предоставляет ИТ-департамент. Услуги строятся ИТ-департаментом таким образом, каким он считает нужным чтобы обеспечивать качество услуг и экономить ресурсы.

Описанный выше процесс показывает разницу между процессным и сервисным подходами как инструментами управления. Процессный подход управления более применим для организации ресурсов и деятельности в пределах организационной единицы, где исполнители процессов тесно связаны друг с другом. Сервисный подход – способ организовать интерфейс между подразделениями, которые обладают определенной степенью автономности по отношению друг к другу.

Для организации одного из видов деятельности используется либо сервисный либо процессный подход. Использование и сервиса и процесса параллельно друг с другом как правило избыточно. Если имеется «сквозной» процесс, то для такого процесса определяются исполнители, указывается место и время их привлечения, какими правилами руководствуются исполнители, как измеряется процесс, какими методами осуществляется его оперативный контроль – полно и четко описываются требования к привлечению ресурсов. При описании данного взаимодействия на языке сервисов указывается не как именно исполнители выполняют свои роли, а что они обеспечивают, наиболее полно управляется не деятельность исполнителей а результат этой деятельности.

Сервисный и процессный подход являются альтернативными по отношению друг к другу, при описании взаимодействия ИТ-департамента и департамента продаж его можно описать как в виде «сквозного» процесса так и в виде сервисных отношений. Одним из ключевых факторов которые определяют наиболее приемлемый подход является степень автономности двух субъектов. Исключением является взаимодействие разных юридических лиц, при котором услуга является юридической формой отношений.

Для внутренних ИТ-подразделений реализация сервисного подхода может быть связана со значительными трудностями:

1. Декларативная модель управления, неготовность к диалогу на равных с обеспечивающим подразделением – ИТ-департаментом;
2. Отсутствие конкуренции – как поставщиков, так и потребителей;
3. Ограничение ответственности ИТ-департамента (указанные в SLA).

Проанализировав изложенную информацию можно сделать следующие выводы:

1. В небольших организациях сервисный подход может работать без описания процессов, однако на практике при организации процессов вопросы качества услуг зачастую теряются в деталях автоматизации процессов ITSM.

2. Применение сервисного подхода между ИТ-подразделением и другими подразделениями может требовать весьма серьезных культурных изменений, в то же время базовые операционные процессы могут применяться в управлении ИТ и приносить пользу без использования сервисного подхода.

3. Применение сервисного подхода внутри ИТ-подразделения (технический каталог услуг и OLA) требует серьезного анализа последствий и не является безусловно полезным;

4. Сервисный подход не является обязательным и единственным способом управления и построения взаимоотношений, необходимо отталкиваться от задачи и специфики конкретной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Введение в реальный ITSM/ Роб Ингланд; Пер. с англ. – М.: Лайвбук, 2010 – 132 с.
2. Овладевая ITIL/ Роб Ингланд; Пер. с англ. – М.: Лайвбук, 2010 – 200 с.
3. ITIL v3: Пер. с англ. – М.: Лайвбук, 2011 – 452 с.