

Управление ИТ сервисами

Субъективные заметки

Алексей Мовчан

Международный аэропорт «Борисполь»

Процессы Service Desk в ИТ



Что нужно для старта

На 1-ом этапе

Структура ИТ департамента

Структура предприятия

Реестр сотрудников-потребителей сервисов

Нормативные документы

Каталог ИТ-активов

Каталог систем

Каталог бизнес-процессов

На 2-ом этапе

Каталог сервисов

Матрица приоритетов

SLA

Каталог сервисов. Зачем он нужен

- Основная цель – объяснить, как ИТ может помочь бизнес заказчикам и конечным пользователям выполнять свою работу.
- Стандартизация предоставления услуг и контроль их качества.
- Оптимизация затрат путем регулирования потребления, избегая излишних расходов и контролируя потребности.

Конечный результат успешного каталога услуг ИТ измерим:

- На 30% сокращаются расходы на осуществление ИТ сервисов.
- На 50% сокращается время, затрачиваемое на выполнение запросов;
- Эффективное для бизнеса размещение ресурсов;
- Значительные улучшения удовлетворенности пользователей.

Каталог сервисов. Распространённые ошибки

- ИТ уверен, что наши пользователи понимают, что мы имеем ввиду.
- Стоит разработать и опубликовать Каталог сервисов, как пользователи начнут им пользоваться.
- В Каталоге сервисов надо включить как можно больше видов сервиса.
- Сервис Каталог просто удобный административный инструмент для Службы Поддержки

Каталог сервисов. Как должно быть

- Нельзя интерпретировать сервис исключительно с точки зрения поставщика услуг и формулировать его определение исключительно техническими терминами. Определите сервисы с точки зрения внутреннего заказчика.
- В основу каталога должен лечь опрос ключевых сотрудников, обеспечивающих поддержку, а также ключевых потребителей этих самых сервисов.
- Разделите внутренних заказчиков и предоставьте дифференцированные, основанные на профессиональных задачах сервисы
- Документ должен быть «живым». Весь его жизненный цикл, включая обработку требуемых изменений, удаление устаревших услуг, периодическое утверждение и остальное, должен быть не только описан, но и выполняем.

Базовая структура каталога сервисов

1. Введение.
2. Описание поставщиков сервисов.
3. Глоссарий.
4. Классификация сервисов и их описание.

Последовательность описания сервиса:

- Название сервиса.
- Описание сервиса на языке простого потребителя.
- Контактная информация ответственного лица/группы поддержки.
- Спецификации сервиса в краткой форме на языке потребителя: основные и дополнительные элементы, время работы, доступность, производительность, уровень поддержки, возможные изменения и основные метрики.
- Предположительная основная группа потребителей сервиса.

Базовые сервисы (используются всеми потребителями – ОС, офисный пакет, СКС, печать и т.д.).

Подписные сервисы (устанавливаются дополнительно на компьютер пользователей и выбирается из стандартного списка подписки на сервисы – интернет, электронная почта, система документооборота, юридическая справочная система и т.д.).

Заказные сервисы (специально разрабатываются для нужд организации. силами специалистов компании, либо сторонней организацией на договорной основе).

Матрица приоритетов и для чего она нужна

Влияние на бизнес	Срочность	Несрочная	Высокая	Экстренная
	Слабое вряд ли приведет к нарушению календарного плана, бюджета или ухудшению качества продукта	Несущественный	Незначительный	Важный
Среднее Возможно нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Незначительный	Важный	Критичный	
Сильное Возможно значительное нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Важный	Критичный	Критичный	

Критичные сервисы — требуют немедленного решения с привлечением всех необходимых ресурсов.

Важные сервисы — требуют срочного решения с привлечением всех доступных ресурсов.

Незначительные сервисы — требуют решения в рамках имеющихся ресурсов без ущерба для остальных работ.

Несущественные сервисы — никакие действия по решению проблемы не предпринимаются до изменения ее приоритета.

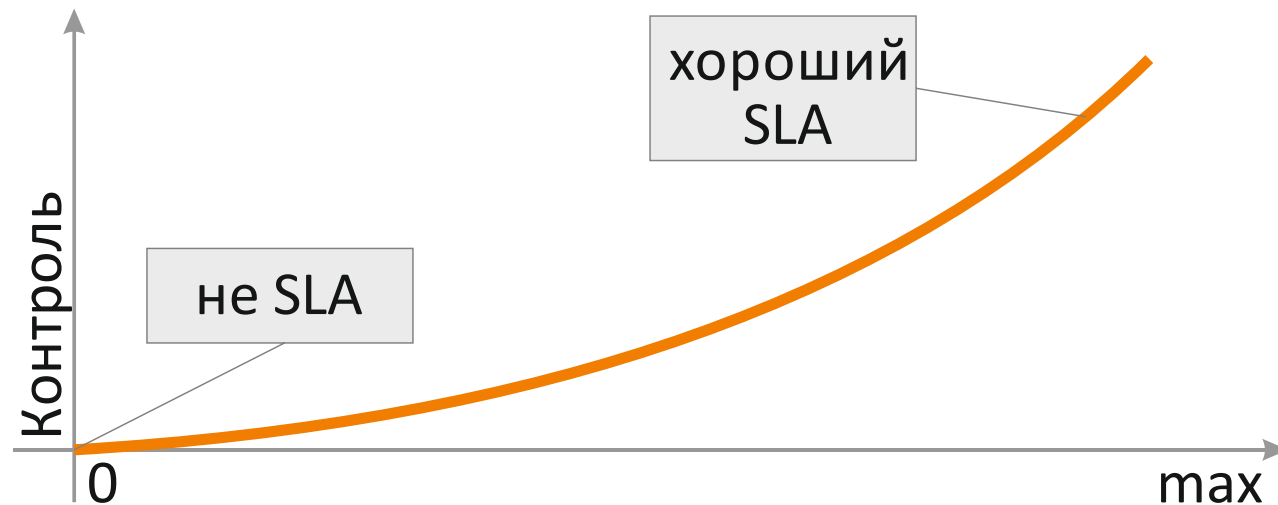
Матрица приоритетов. Пример

Пользователь	Должность	Отдел	ИТ сервисы												
			Рабочая станция	Печать	ЛВС	Интернет	Электронная почта	Телефон	Файловый сервер	Операционная система	Офисный пакет	ERP	Корпоративный чат		
Алёхина Евгения Нииколаевна	ст. финансовый менеджер	финансовый	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	н
Бачинская Анна Орестовна	генеральный директор	Администрация	в	с	в	с	с	в	в	в	с	с	с	в	
Бачинский Олег Орестович	исполнительный директор	Администрация	в	с	к	с	к	в	с	к	к	к	к	н	
Залозный Игорь Николаевич	менеджер	Закупок	к	к	к	с	к	к	к	к	к	к	к	к	
Запорожец Юлия Викторовна	нач. отд. закупок	Закупок	к	в	к	к	к	в	к	к	к	к	к	с	
Зелинская Татьяна Сергеевна	нач. отд. региональных продаж	Региональных продаж	с	с	к	н	н	с	н	н	н	н	к	н	
Илларионов Виталий Сергеевич	финансовый менеджер	финансовый	к	с	к	к	в	к	к	к	к	к	к	н	
Кизим Лариса Иановна	нач. отд. контрактов	Контрактов	к	в	в	в	к	с	в	в	в	с	н	н	
Короткоручко Светлана Петровна	начальник финансового отдела	финансовый	к	к	к	к	в	к	к	к	к	к	к	с	
Кошелев Альберт Николаевич	менеджер	Контрактов	к	с	в	с	с	в	в	к	с	н	н	н	
Кузнецова Ольга Олеговна	нач. отд. по управлению персоналом	Администрация	в	н	в	с	с	н	с	в	в	н	н	н	
Лукаш Юлия Николаевна	менеджер	Региональных продаж	к	к	к	н	с	с	в	к	с	к	н	н	
Посыпкина Ольга Валерьевна	нач. отд. маркетинга	Администрация	к	н	к	в	н	с	к	к	с	в	н	н	
Приймак Ольга Юрьевна	и.о. главного бухгалтера	Бухгалтерия	с	н	в	н	н	с	н	н	н	н	в	н	
Пуцко Леся Михайловна	секретарь	Администрация	в	в	с	н	с	к	с	к	к	н	н	н	
Руденко Любовь Нугзаровна	менеджер	Закупок	к	к	к	с	к	к	к	к	к	к	к	с	
Слободян Наталья Валерьевна	менеджер	Региональных продаж	с	н	к	н	н	с	н	н	н	н	к	н	
Тищенко Алла Николаевна	бухгалтер	Бухгалтерия	в	с	с	н	с	с	н	в	с	в	с	с	
Петров Александр Викторович	бухгалтер	Бухгалтерия	к	к	к	в	в	в	в	к	к	к	к	в	
Иванова Анна Павловна	финансовый директор	Администрация	в	с	в	с	к	с	в	к	в	в	н	н	
Шинкарева Елена Леонидовна	менеджер	Закупок	к	с	к	с	к	к	в	к	к	к	к	в	
Приоритет сервисов в целом по предприятию			Критичный	12	6	13	4	8	7	7	14	10	12	1	
			Высокий	6	3	6	3	3	5	7	4	3	4	3	
			Средний/Незначительный	3	8	2	8	6	8	3	0	5	2	4	
			Несущественный	0	4	0	6	4	1	4	3	3	3	13	

Как написать удачный SLA и какой SLA является удачным?

SLA — регулирующий и контролирующий документ, определяет:

- что и как у нас будет сервисом,
- на что мы будем обращать внимание в процессе предоставления сервиса,
- метрики процесса и целевые их значения.



Как написать удачный SLA

Вводная (общая) часть

- Начинать SLA лучше с глоссария, краткого описания системы и ролей участников процесса.
- Необходимо определить границы действия SLA — территориальные, временные и функциональные.
- Определить набор услуг, которые составляют сервис.

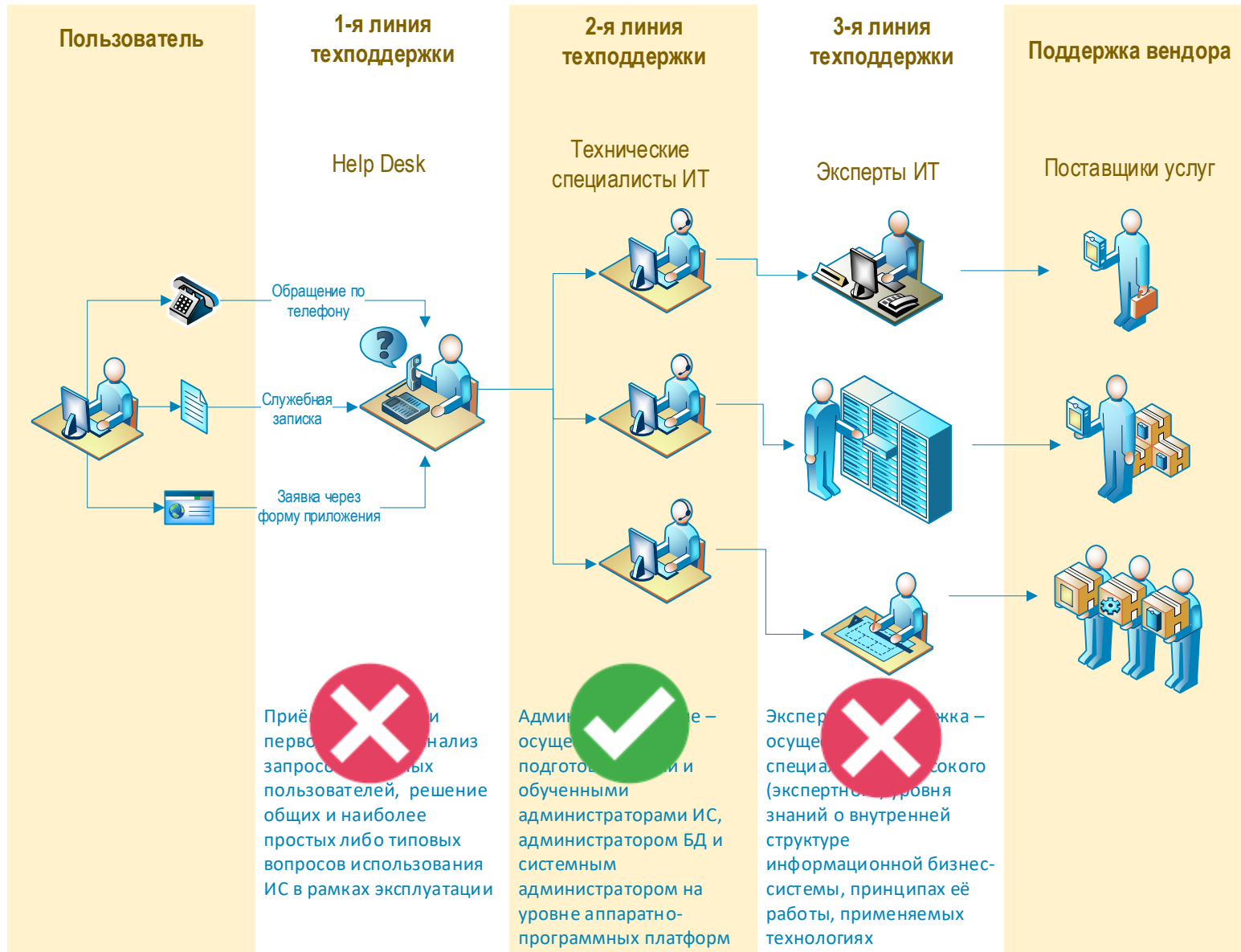
Общая часть SLA должна чётко определить сервис, который мы описывать остальной частью документа. Определяет, что в рамках данного SLA должно делаться, а что не должно.

Выбор метрик для SLA

Метрики должны обладать следующим качествами:

- отражать качество предоставления сервиса,
- быть легко измеримыми,
- быть по возможности универсальными (чтобы использовать во всех своих SLA),
- их не должно быть много (если метрик больше одной, то следует явно указать, какой параметр является определяющим),
- метрика должна зависеть только от работы исполнителя.

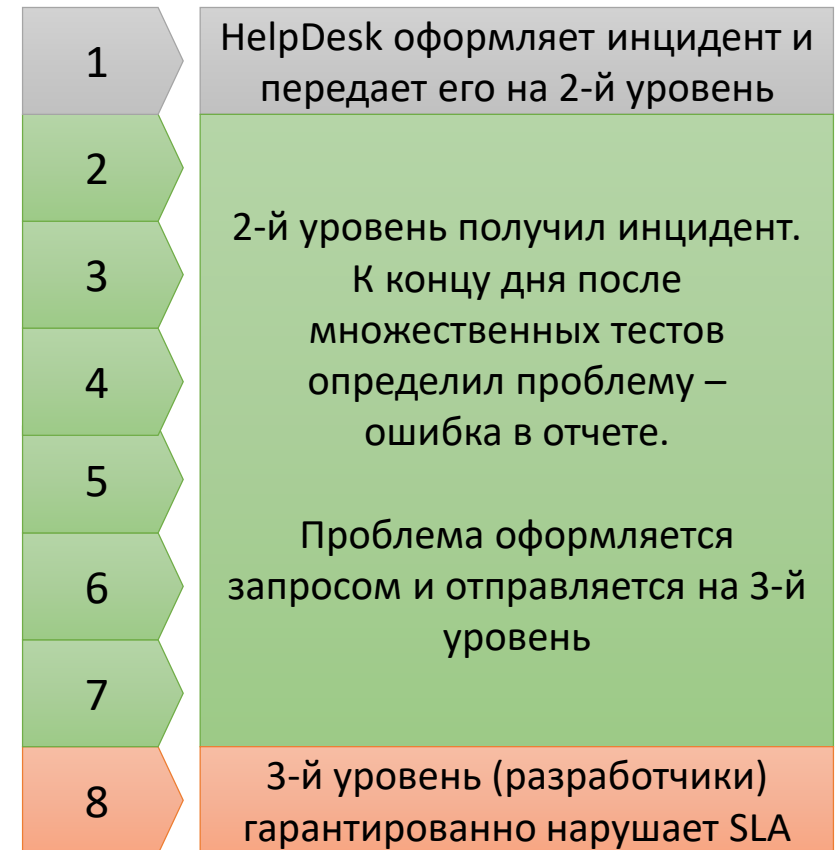
Выбор значений метрик



Пример

Система: **ERP**

Возникла проблема критического приоритета, которая должна решаться за 8 раб. часов



Чем опасны излишние требования

Ужесточение метрик увеличивает стоимость работ

Пример №4.

Хотим постоянного присутствия исполнителя в офисе?

Теперь он не может помогать коллегам, участвовать параллельно в других проектах, а также не может быть сотрудником из регионального офиса.

Итого раза в два будет дороже. Попутно мы перекрыли себе возможность использовать дополнительные ресурсы во время пиковых нагрузок и привлечение экспертов нужной квалификации по мере надобности, что происходило бы само собой в случае удалённой работы исполнителя.

Заключительные пожелания

Что делать, если систем много?

Делать по возможности метрики из SLA и их значения универсальными.

Системы можно разбить на классы и выписать метрики для классов.

SLA — регулирующий инструмент.

Его нужно регулярно пересматривать и вносить изменения по мере необходимости. Периодичность зависит от предметной области, обычно раз в год — это хорошее начальное приближение.

Шаблон SLA

I. Вводная часть.

Система ХХХ на базе продукта УУУ версии 1.2.3.

Список компонент системы

Система состоит из модулей:

- первый модуль
- второй модуль
- интерфейс для загрузки заказов
- тестовая копия продуктивной системы

Границы оказания услуг

Услуги оказываются на территории по следующим адресам:

- г. Киев, Главный офис
- г. Бровары, Филиал 1
- удалённо всем пользователям системы ХХХ.

Услуги оказываются с 09:00 по 18:00 по рабочим дням с пн по пт, кроме выходных и официальных праздников Украины.

Список услуг

- Обработка обращений
- Решение инцидентов
- Устранение ошибок кода/данных системы
- Консультации
- Изменение справочников
- Мониторинг свободного дискового пространства

II. Уровень сервиса

Приоритеты

Приоритеты определены следующим образом

Высший (Аврал) — все заинтересованные лица бросают свои дела и начинают решать эту проблему. Обычно работа ведётся в авральном (круглосуточном) режиме.

Высокий — проблема критична, но не настолько, чтобы переходить в авральный режим.

Нормальный — проблема является серьёзной, но допускает ручной или иной способ обхода .

Низкий — должна быть решена, но не является критичной.

Использование приоритетов, процедура эскалации...

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) (Пример для услуги №2 "Решение инцидентов«)

Приоритет	Время реакции	Время решения
Высший	1 час	24 часа
Высокий	1 час	8 часов раб.время
Нормальный	2 часа	5 раб. дней
Низкий	1 раб.день	22 раб.дня

Целевое значение метрики (пример):

80% инцидентов должны решаться в целевое время.

Вопросы

