

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení IT služeb – IT Service Management ve společnosti XY podle knihovny ITIL

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Richard Dzurko/MF 15

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2016, Děčín

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je provést posouzení vyspělosti vybraných procesů ve společnosti XY a zhodnotit, zda jsou tyto procesy v souladu s doporučením procesně orientovaného rámce ITIL, který je zaměřen na podporu řízení IT služeb. Tímto posouzením bude ověřeno, do jaké míry má společnost XY daný proces řízen. V případě zjištění, že je daný proces v nesouladu s doporučením rámce ITIL, je cílem navrhnout společnosti XY příslušná nápravná opatření.

2. Výzkumné metody:

Pro posouzení vyspělosti a zhodnocení, zda jsou vybrané procesy v souladu s doporučením procesně orientovaného rámce ITIL je v praktické části této diplomové práce nejdříve charakterizováno zaměření společnosti a způsob řízení procesů. Tato charakteristika je důležitá pro pochopení jakým způsobem přistupuje společnost XY k řízení procesů dle doporučení ITIL. Metoda pro posouzení vybraných procesů ve společnosti XY je v rámci této diplomové práce zvolena na základě doporučení britské společnosti AXELOS. Konkrétně se jedná o metodu s názvem ITIL Maturity Model, která je založena na takzvaných assessment dotaznících s určitým počtem otázek, kterým je na základě odpovědi automaticky přiřazena úroveň vyspělosti. Otázky v dotazníku jsou rozděleny na oblasti, na které jsou cíleny a každá oblast je na základě zodpovězených otázek hodnocena statusem splněno/nesplněno. Dotazníky jsou vyplněny vlastníky procesů ve společnosti XY a jsou přílohou této diplomové práce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků posuzování vyspělosti procesu Incident management vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vyspělosti podle rámce ITIL v oblastech záměry managementu a vnitřní integrace. Dále nespĺňuje doporučovanou úroveň v rámci otázek označeny jako povinné, otázky č. 5 a 18. Z otázky č. 5 vyplývá, že Incident manažer (management tohoto procesu) nemá k dispozici žádný rozpočet pro řízení tohoto procesu a z otázky č. 18, vyplývá, že nejsou porovnávány známé chyby s aktuálně řešenými.

Z výsledků posuzování vyspělosti procesu Change management vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vyspělosti podle rámce ITIL v oblastech vnitřní integrace a kontrola kvality. Dále nespĺňuje doporučovanou úroveň v rámci povinných otázek č. 16 a 25. Z otázky č. 16 vyplývá, že ve společnosti XY nejsou změny centrálně plánovány ani prioritizovány a z otázky č. 25, vyplývá, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za kvalitu procesu Change management.

Z výsledků posuzování vyspělosti procesu Release management vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vyspělosti podle rámce ITIL v oblastech kontrola kvality, informace managementu a uživatelské rozhraní. Dále nespĺňuje doporučovanou úroveň v rámci povinných otázek č. 24, 26, 31 a 51. Z otázky č. 24 vyplývá, že společnost XY nemá plán pro odstoupení u každého releasu. Z otázky č. 26 vyplývá, že společnost XY nemá jednu centrální knihovnu, která obsahuje originály (verze) všech kontrolovaných softwarů. Z otázky č. 31 vyplývá, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za tento proces a z otázky č. 51 vyplývá, že společnost XY v rámci tohto procesu nemonitoruje trendy zákaznické spokojenosti.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků této diplomové práce byly identifikovány posuzované otázky a oblasti, v rámci kterých společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vyspělosti podle procesně orientovaného rámce ITIL. Pro proces Incident management je doporučením pro otázku č. 5 zajistit platformu pro předání informací managementu společnosti o nutném poskytnutí finančních prostředků pro zajištění aktivit procesu a pro otázku č. 18 stanovit odpovědnou osobu za kontrolu vyplňování údajů o chybách do znalostní báze. Pro proces Change management je doporučením pro otázku č. 16 zajistit stanovení role odpovědné za dopad dané změny a dále za ověření, jaká kompetenční centra jsou touto změnou ovlivněna a pro otázku č. 25 zajistit školení odpovědným zaměstnancům. Pro proces Release management je doporučením pro otázku č. 24 zajistit vytvoření obecných postupů pro vrácení nasazované změny zpět. Pro otázku č. 26 zajistit vytvoření centrálního úložiště verzí všech systémů/aplikací. Pro otázku č. 31 zajistit školení pro roli release manager a pro otázku č. 51 realizovat ověřování zákaznické spokojenosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

ITIL, proces, služba, vyspělost, funkce

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this master's thesis is to make an assessment of maturity of selected processes in the company XY and evaluate whether these processes are in accordance with the recommendation of the ITIL process-oriented framework that is focused on the support of IT service management. By this assessment will be verified the extent, to which the company XY has managed the selected process. In case of finding that the process is non-compliant with the recommendations of the ITIL framework, the goal is to propose the company XY appropriate corrective measures.

2. Research methods:

For the assessment of maturity and evaluation whether the selected processes are in accordance with the recommendation of the process-oriented framework ITIL, is in the practical part of this thesis firstly characterized the company's focus and method of process control. This characteristic is important for understanding how the company XY approaches the management of processes according to ITIL recommendations. Method for assessment of selected processes in the company XY is within this thesis chosen on the recommendation of the British company AXELOS. Specifically, the method named ITIL Maturity model that is established on the so-called assessment questionnaires with a certain number of questions, to which based on the answers is automatically assigned a level of maturity. The questions in the questionnaire are divided into areas on which they are targeted, and each area, based on the answers is evaluated by the status of pass / fail. The questionnaires are filled in by the owners of the processes in the company XY and are attached to this thesis.

3. Result of research:

The maturity assessment results of Incident management process shows, that the company XY does not meet the recommended level of maturity according to the ITIL framework in the areas management intent and internal integration. Furthermore, this company does not meet the recommended level in the context of questions identified as mandatory, question number 5 and 18. Question number 5 indicates, that the Incident Manager (management of this process) has no budget for the management of this process and questions number 18 indicates that the known errors are not compared with the errors currently solved.

The maturity assessment results of Change management process shows, that the company XY does not comply with the recommended maturity level according to ITIL framework in the areas of internal integration and quality control. Further, this company does not comply with the recommended level within the mandatory questions number 16 and 25. Question number 16 indicates, that changes are not centrally planned or prioritized in the company XY, and question number 25 indicates that the company XY does not provide a training of employees responsible for the quality of the Change management process.

The maturity assessment results of Release management process shows, that the company XY does not meet the recommended maturity level according to the ITIL framework in the areas products, quality control, management information and user interface. Further, does not meet the recommended level within the mandatory questions number 24, 26, 31 and 51. Question 24 indicates that the company XY has no plan for withdrawal at each release. Question number 26 indicates that the company XY does not have one central library, which contains originals (versions) of all controlled software. Question number 31 indicates that the company XY does not perform training of employees responsible for this process, and question number 51 indicates that the company XY, through this process, does not monitor the trends of customer satisfaction.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of this thesis were identified the considered questions and areas within which the company XY does not comply with the recommended level of maturity by process-oriented ITIL framework. The recommendation for question no. 5 of the Incident management process, is to provide a platform for the transmission of information to company management regarding the necessary funding, to ensure the activities of this process and for question no. 18 to select a responsible person to ensure the data regarding the errors are filled (by a third party) into the knowledge base. For the Change management process, question no. 16, is the suggestion to designate a role responsible for the impact of the change and verifying what competence centres are affected by this change. For question no. 25 to ensure the training of responsible employees. For the Release management process, question no. 24 is suggested to create a general procedures for an activity, that restores the deployed changes to a previous baseline. For question no. 26, the creation of a central repository for all versions of systems / applications. The suggestion for question no. 31, is to provide training for the role of release manager and for question no. 51 to implement verification of customer satisfaction.

KEYWORDS

ITIL, process, service, maturity, function

JEL CLASSIFICATION

O22 – Development Planning and Policy – Project Analysis

M15 – Business Administration – IT management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Richard Dzurko
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 15
Název DP:	Řízení IT služeb – IT Service Management ve společnosti XY podle knihovny ITIL
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoretická část 2.1 Možnosti řízení IT služeb 2.2 Co je ITSM 2.3 Co je a jak s řízením IT služeb souvisí ITIL 3 Praktická část 3.1 IT služby a procesy ve společnosti XY a jejich řízení 3.2 Zlepšení řízení IT procesů ve společnosti XY aplikováním ITILu 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	1. BARKER S. <i>Projektový management pro praxi</i> . Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4. 2. BUCKSTEEG M., EBEL N., EGGERT F., MEIER J. <i>ITIL 2011</i> . Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3732-1. 3. SCHWALBE, K. <i>Řízení projektů v IT Kompletní průvodce</i> . Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2882-4. 4. SVOZILOVÁ A. <i>Zlepšování podnikových procesů</i> . Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25.12.2015• Zpracování teoretické části do 14.03.2016• Zpracování výsledků do 11.04.2016• Finální verze do 25.04.2016
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 23.11.2015

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Cíl práce.....	1
1.2	Metodika práce	2
2	Teoretická část.....	4
2.1	Možnosti řízení IT služeb	4
2.1.1	Microsoft Operations Framework (MOF).....	4
2.1.2	SunTone[SM] Service Delivery Specification	5
2.1.3	HP IT Service Management Reference Model	6
2.2	Co je ITSM	6
2.3	Co je a jak s řízením IT služeb souvisí ITIL	7
2.3.1	Historie ITIL	8
2.3.2	Procesy ITIL verze 3	10
2.3.3	Funkce ITIL.....	16
2.3.4	Nástroje ITIL.....	16
2.3.5	Ukázka využití procesů ITIL.....	17
2.3.6	Role ITIL.....	17
2.3.7	ITIL a ISO 20000	17
2.3.8	Způsob posouzení vspělosti ITIL procesů	18
3	Praktická část.....	20
3.1	IT služby a procesy ve společnosti XY a jejich řízení	20
3.1.1	Výběr procesů pro posouzení ve společnosti XY	21
3.1.2	Incident management ve společnosti XY	22
3.1.3	Service desk ve společnosti XY	26
3.1.4	Release management ve společnosti XY	26
3.1.5	Change management ve společnosti XY	29
3.1.6	Konfigurační databáze (CMDB) ve společnosti XY	35
3.2	Zlepšení řízení IT procesů ve společnosti XY aplikováním ITILu	35
3.2.1	Posouzení vspělosti procesu Incident management	36
3.2.2	Návrh nápravných opatření v rámci procesu Incident management	38
3.2.3	Posouzení vspělosti procesu Change management	41
3.2.4	Návrh nápravných opatření v rámci procesu Change management.....	43
3.2.5	Posouzení vspělosti procesu Release management.....	47

3.2.6	Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management.....	49
4	Závěr.....	53

Seznam zkratk:

CMDB	Configuration Management Database (Konfigurační databáze)
CMMI	Capability Maturity Model Integration (Model procesní vyspělosti)
HP	Hewlett Packard (Společnost zaměřená na počítače a informační technologie)
ICT	Information and Communication Technology (Informační a komunikační technologie)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
IT	Information Technology (Informační technologie)
ITIL	Information Technology Infrastructure Library (Procesně orientovaný rámec pro řízení IT služeb)
ITSM	Information Technology Service Management (Řízení služeb informačních technologií)
KOOP	Koordinace provozu – platforma pro koordinaci provozních aktivit ve společnosti XY
MOF	Microsoft Operations Framework (Přístup pro řízení IT služeb)
SD	Service Desk (Funkce ITIL - úkolem service desku je zajistit rozhraní mezi uživatelem a poskytovatelem služeb)
SLA	Service Level Agreement (Podmínky smlouvy sjednané mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem)

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Přehled všech procesů ITIL V2 a jejich přechodu do ITIL V3.....	9
---	---

Seznam grafů:

Graf 1 Výsledný graf pro posouzení vyspělosti procesu Incident management	38
Graf 2 Výsledný graf pro posouzení vyspělosti procesu Change management.....	43
Graf 3 Výsledný graf pro posouzení vyspělosti procesu Release management.....	49

Seznam obrázků:

Obrázek 1 MOF - vrstvy životního cyklu služby	5
Obrázek 2 Oblasti ITSM	6
Obrázek 3 Životní cyklus služby.....	7
Obrázek 4 Přechod od ITIL V1 k ITIL V2	8
Obrázek 5 Integrace ITIL v životním cyklu služby	10
Obrázek 6 Rozsah řízení změn.....	13
Obrázek 7 Neustálé zlepšování služby	15
Obrázek 8 CMMI – model procesní vyspělosti	19
Obrázek 9 Seznam procesů pro řízení IT služby ve společnosti XY	20
Obrázek 10 Životní cyklus incident managementu ve společnosti XY	25

1 Úvod

Informační technologie jsou stále více využívány společnostmi pro podporu obchodu a stávají se jeho nedílnou součástí.

Dle Svozilové (2011, s. 16) je výstupem podnikového procesu daný produkt, který slouží pro potřeby zákazníka. V rámci podpory těchto podnikových procesů využívá většina společností IT služby. Příkladem může být podle autorů Procházka, Klimeš (2011, s. 23) podnikový proces tvorba a odeslání objednávek, v rámci kterého potřebuje zákazník dvě služby, software pro vytvoření objednávky a e-mail pro zaslání vytvořené objednávky koncovému zákazníkovi.

Častým problémem v rámci společností dodávajících IT služeb je jejich neoptimální řízení (Skála, 2011a). Holec (2007) uvádí, že tento fakt je způsoben zejména tím, že většina společností se soustředí více na řízení technické infrastruktury než na samotné řízení IT služeb, tedy IT Service Management (ITSM). Pro zajištění optimalizace řízení IT služeb je možné využít některého z na trhu dostupných přístupů, který se danou problematikou zabývá.

Tato práce se zabývá procesně orientovaným rámcem pro řízení IT služeb, kterým je knihovna ITIL (Information Technology Infrastructure Library), jež je popsána z pohledu její historie, významu a klíčových procesů. Hlavním důvodem, proč se tato práce soustředí ve vztahu k řízení IT služeb zejména na ITIL je skutečnost, že se podle Holeka (2007) jedná o jeden z nejrozšířenějších rámců, který je založený na bestpractice odborníků z celého světa a podle Skály (2011b) je oproti ostatním přístupům pro řízení IT služeb nezávislý na platformě, tedy na používaných technologiích v dané společnosti. Dalším zásadním důvodem orientace této práce na knihovnu ITIL je fakt, že společnost XY, ve které bude prováděno posuzování procesů pro řízení IT služeb, již tuto knihovnu využívá nebo ji postupně implementuje.

Společnost XY si nepřála být v rámci této diplomové práce jmenována. Z těchto důvodů je tedy v celé této práci označována pod fiktivním názvem XY.

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je provést posouzení vspělosti vybraných procesů pro řízení dodávajících IT služeb společností XY a vyhodnotit, zda jsou tyto procesy pro řízení IT služeb v souladu s doporučením rámce ITIL a pokud ne, navrhnout případnou možnost jejich optimalizace.

Pro seznámení s procesně orientovaným rámcem ITIL bude v teoretické části práce popsáno, co je a jak s řízením IT služeb tento rámec souvisí, jaká je jeho historie a poslední používaná verze. Dále budou v teoretické části charakterizovány všechny procesy a funkce ve všech fázích životního cyklu služby definovaných tímto rámcem s důrazem na seznámení s myšlenkou, provázaností a začleněním ITIL procesů v rámci jednotlivých fází životního cyklu služby. Toto seznámení je důležité pro pochopení procesů, které mají být vybrány a posuzovány ve společnosti XY. V teoretické části práce je také popsána doporučovaná metoda pro posouzení vspělosti procesů rámce ITIL.

Vzhledem ke skutečnosti, že se cíl této práce vztahuje ke společnosti XY, bude na začátku praktické části této diplomové práce představena tato společnost z hlediska jejího zaměření a v práci bude také uvedena ukázka všech procesů, které využívá pro řízení IT služeb. Za účelem naplnění cíle této práce budou na doporučení společnosti XY vybrány tři procesy.

Tyto procesy budou na základě metodik poskytnutých společností XY pro účely této práce rozebrány z hlediska jejich řízení ve společnosti podle doporučení procesně orientovaného rámce ITIL. Tento rozbor přinese jasnou představu, jakým způsobem přistupuje společnost XY k doporučení pro řízení IT procesů podle ITIL. Dále bude v praktické části této diplomové práce provedeno posouzení vspělosti u vybraných procesů pomocí metody, která je uvedena v teoretické části této práce. Na základě výsledků tohoto posouzení a zjištění, v čem konkrétně je v rámci řízení těchto procesů společnost XY v nesouladu s doporučením procesně orientovaného rámce ITIL, budou v této části práce navržena příslušná nápravná opatření.

1.2 Metodika práce

Tato metodika práce obsahuje postup realizace této práce, jejímž cílem je, jak již bylo zmíněno, provést posouzení vspělosti vybraných procesů pro řízení dodávaných IT služeb společností XY a vyhodnotit, zda jsou tyto procesy pro řízení IT služeb v souladu s doporučením rámce ITIL a pokud ne, tak navrhnout případnou možnost jejich optimalizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je tvořena literární rešerší, ve které je hlavním cílem uvést, co je myšlenkou řízení IT služeb, jaké jsou možnosti jejich řízení a jaký je vztah k řízení IT služeb vzhledem k procesně orientovanému rámci knihovně ITIL. Teoretická práce je také věnována popisu knihovny ITIL z pohledu vývoje a historie této knihovny, jehož hlavním smyslem je seznámení s poslední aktuálně používanou verzí této knihovny a nastínění přechodu mezi jejími jednotlivými verzemi. Hlavní část teoretické práce je věnována zejména charakteristice všech procesů definovaných knihovnou ITIL ve všech fázích životního cyklu služby. Jejím účelem je vysvětlení jejich hlavní myšlenky a provázanosti, která je důležitá pro pochopení významu vybraných procesů, jež budou posuzovány v praktické části práce.

V praktické části této diplomové práce je nejdříve charakterizována společnost XY, její zaměření, verze ITIL, kterou využívá pro řízení procesů a jsou zde také zmíněny všechny procesy, které využívá pro řízení dodávaných IT služeb. Mezi hlavní oblasti této praktické části práce patří rozbor způsobu řízení vybraných procesů na základě metodik pro řízení daných procesů ve společnosti XY, který je důležitý zejména pro pochopení, jakým způsobem přistupuje společnost XY k řízení procesů dle doporučení knihovny ITIL. Na základě pochopení přístupu společnosti XY k řízení procesů pro řízení dodávaných IT služeb je možné provést závěrečné posouzení vspělosti vybraných procesů, které je cílem této práce. Toto posouzení vspělosti ukazuje podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013), jak má organizace daný proces (definovaný v rámci ITIL) pod kontrolou a do jaké míry je řízen. Metoda zvolená v rámci této diplomové práce pro posouzení vybraných procesů byla zvolena na základě doporučení britské společnosti AXELOS, která podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) vlastní knižní publikace ITIL. Konkrétně se tedy podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) jedná o metodu ITIL Maturity Model, která je dostupná ve dvou verzích, z nichž pro tuto práci byla zvolena bezplatná verze s názvem Vysoká úroveň hodnocení služeb (High level self-assessment service). Tato metoda je podrobně vysvětlena v teoretické části této práce v kapitole "2.3.8 Způsob posouzení vspělosti ITIL procesů". Jedná se o dotazníky s určitým počtem otázek, které jsou autorem této práce poskytnuty vlastníkům vybraných procesů ve společnosti XY pro jejich vyplnění. Z vyplněných dotazníků je možné určit, v jakých otázkách a oblastech posuzování je vybraný proces společnosti XY v nesouladu s doporučením procesně orientovaného rámce ITIL. Na základě těchto výsledků a zohlednění přístupu k řízení procesů ve společnosti XY jsou navržena některá doporučení pro optimalizaci vybraných procesů.

Vzhledem k tomu, že se v oboru IT velmi často používá anglická terminologie, která nemá v praxi české ekvivalenty, jsou v této diplomové práci často používány anglické výrazy, někdy i v počestělé podobě, jako například výraz release (např. řízení releasů) nebo service desk (např. v rámci service desku).

2 Teoretická část

Teoretická část této diplomové práce popisuje, k čemu slouží řízení IT služeb, jaké jsou možné přístupy pro jejich řízení včetně objasnění disciplíny ITSM (Information Technology Service Management). Většina teoretické části této práce bude věnována charakteristice procesně orientovaného rámce knihovny ITIL. Nejdříve bude popsána souvislost této knihovny s řízením IT služeb, historie této knihovny a dále budou charakterizovány všechny procesy a funkce definované knihovnou ITIL ve všech fázích životního cyklu služby.

Metodika diplomové práce je uvedena v kapitole “1.2 Metodika práce” a jejím obsahem je postup realizace této práce.

2.1 Možnosti řízení IT služeb

IT služba je podle Skály (2011a) „*explicitně definovaná a popsaná funkcionalita, poskytovaná informačními technologiemi, která podporuje, či přímo umožňuje chod nějakého podnikového procesu, resp. podnikové činnosti.*“

Dle Svozilové (2011, s. 14) je podnikový proces sled činností, jejichž výstupem je produkt nebo služba, která slouží pro naplnění potřeb zákazníka. Holek (2007) uvádí, že podpora podnikových procesů IT službami je stále větší a tento fakt vyžaduje zaměření společnosti na jejich řízení.

Pro optimální poskytování IT služeb tedy nejsou důležité jen funkční informační technologie, ale také řízení IT procesů, které jsou s dodáváním služeb spojené. Pro ukázkou je možné vybrat například proces řízení požadavků. Zákazníkovi již sice byla předána funkční služba, ale stále by měl mít možnost zadávat požadavky, které se této službě týkají, jako například požadavek založení nového uživatele či nastavení potřebného oprávnění. Bucksteed et al. (2012, s. 24) popisují řízení IT služeb jako schopnost organizace využít dovednosti, které přinesou zákazníkovi hodnotu.

Řízení IT služeb se věnuje více procesně orientovaným přístupům, pro představu je vhodné zmínit některé z nich.

2.1.1 Microsoft Operations Framework (MOF)

WhatIS.com (2008) uvádí, že se jedná o framework, který se skládá z 23 dokumentů vytvořených IT odborníky. Svým obsahem pokrývá životní cyklus služby od jejího vytvoření až po ukončení.

MOF obsahuje tyto tři základní vrstvy životního cyklu služby (WhatIS.com, 2008):

- plán (plan) – podporuje zajištění shody mezi obchodem a cílem IT;
- dodání (delivery) – obsahem této fáze je plánování, budování, stabilizace a nasazení služby;
- provoz (operate) – v rámci provozu je prováděno monitorování a řízení služeb. Dále se tato fáze soustředí na problem management, který má být v souladu s dohodnutými SLA (Service Level Agreement).

Přehled vrstev životního cyklu služby MOF je zobrazen na obrázku č. 1.

Obrázek 1 MOF - vrstvy životního cyklu služby



Zdroj: Microsoft TechNet (2012)

Na obrázku č. 1 je zobrazena také vrstva řízení (manage), která je podle autorů Procházka, Klimeš (2011, s. 55) součástí celého životního cyklu služby a je zaměřena hlavně na řízení rizik a řízení změn.

2.1.2 SunTone[SM] Service Delivery Specification

Podle systemnews (2003) vychází SunTone z metodik jako je ITIL, COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) nebo ISO17799 (Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management). Tento přístup se snaží o zajištění kvalitní podpory a dodávky IT služeb. Obsahem SunTone jsou například tyto procesy (systemnews, 2003):

- service level management;
- řízení dostupnosti;
- řízení kapacity;
- řízení bezpečnosti;
- service desk;
- incident a problem management;
- řízení změn a další.

Podle systemnews (2003) je hlavním cílem tohoto přístupu poskytnutí kvalitních síťových služeb.

2.1.3 HP IT Service Management Reference Model

HP Service Management Reference Model je poskytován společností Hewlett-Packard a podle Hewlett-Packard (2012) vychází tento přístup z knihovny ITIL. Součástí tohoto modelu je procesní mapa, která obsahuje (Hewlett-Packard, 2012):

- incident management;
- problem management;
- řízení změn;
- správa požadavků;
- release and deployment management.

Podle Hewlett-Packard (2012) poskytuje tento přístup vysokou úroveň integrace a provázanosti výše uvedené procesní mapy.

2.2 Co je ITSM

Jedná se o zkratku Information Technology Service Management (řízení IT služeb). Podle Skály (2011c) se ITSM skládá z těchto navzájem ovlivňujících se oblastí:

- lidé – jedná se o manažery, zaměstnance, zákazníky a dodavatele;
- nástroje – patří sem např. nástroje, které usnadňují řízení incidentů, změn nebo požadavků, dále sem patří nástroje pro zajištění komunikace, sdílení znalostí a informací;
- procesy – jedná se o veškeré ITSM procesy, které definují například role, odpovědnosti, metriky, aktivity atd.

Výše uvedené oblasti ITSM jsou znázorněny na obrázku č. 2

Obrázek 2 Oblasti ITSM



Zdroj: Skála (2011c)

Podle autorů Procházka, Klimeš (2011, s. 39) se ITSM zabývá provozem a řízením IT služeb a tato disciplína vychází z knihovny ITIL. Autoři dále uvádí, že cílem tohoto přístupu je zajistit zejména bezproblémový chod IT služeb s co nejmenším počtem výpadků, které mohou ve výsledku způsobit obchodu ztrátu na zisku.

2.3 Co je a jak s řízením IT služeb souvisí ITIL

ITIL je zkratkou Information Technology Infrastructure Library. Důležité je zmínit, že ITIL není standard, ale mezinárodně uznávaná knihovna, která obsahuje nejlepší praktiky v oblasti řízení IT služeb (Skála, 2011d).

Hospes (2015) uvádí, že ITIL je procesně orientovaný rámec, jehož hlavním cílem je zajištění kvality dodávané IT služby zákazníkovi. Výhodou tohoto rámce oproti ostatním přístupům ITSM je jeho nezávislost na platformě a organizační struktuře. Hospes (2015) dále také poukazuje na komunikační problémy, které v rámci řízení IT často nastávají. ITIL se snaží tento problém s komunikací řešit pomocí jednoznačné definice terminologie.

Podle Bucksteed et al. (2012, s. 19) se ITIL skládá z pěti publikací, jejichž obsahem je celý životní cyklus služby od jejího vzniku až po ukončení.

Konkrétně se jedná o knihy (Bucksteed et al., 2012, s. 19):

- Service Strategy – kniha strategie služeb se soustředí na návrh, vývoj a implementaci řízení IT služeb.
- Service Design – návrh služeb – tato kniha je zaměřena na návrh a vývoj služeb a procesů. Jejím obsahem jsou také metody pro převod strategických cílů do portfolia služeb.
- Service Transition – kniha přechod služby obsahuje přechod služby z návrhu do provozu služeb.
- Service Operation – provoz služeb – cílem této knihy je zaměření na efektivní provoz služeb.
- Continual Service Improvement – neustálé zlepšování služeb - cílem této knihy je poskytnutí prostředků pro zlepšování dodávaných služeb.

Skála (2011e) uvádí, že výše uvedené knihy procházejí celým životním cyklem IT služby, který se podle ITIL skládá z fází **strategie, návrh, nasazení, provoz, stálé zlepšování**.

Přehled, jak ITIL prochází životním cyklem služby je zobrazen na obrázku č. 3

Obrázek 3 Životní cyklus služby



Zdroj: MANAGEMENT MANIA (2015)

Za přínosy použití ITIL je možné považovat například (itSMF Czech Republic, 2012):

- spokojenost zákazníků;
- zvýšení dostupnosti služeb;
- zlepšení postupu realizace produktů a služeb;
- minimalizace rizik.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, hlavním důvodem, proč je tato práce zaměřena na ITIL, je skutečnost, že se podle Holeka (2007) jedná o nejrozšířenější rámec pro řízení IT služeb. Dalším důvodem je ale také fakt, že ve společnosti XY je tento rámec postupně implementován a ve většině částí řízení IT služeb již plně využíván.

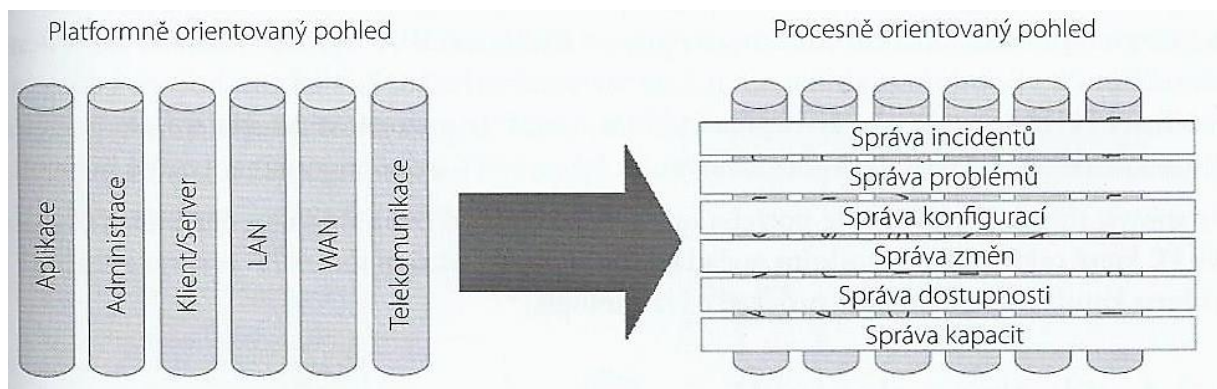
2.3.1 Historie ITIL

Podle Skály (2011f) vznikl ITIL ve Spojeném království v 80. letech 20. století a zakladatelem této knihovny byla agentura CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency). Vzhledem ke skutečnosti, že ITIL byl vytvořen na základě nejlepší praxe odborníků z celého světa, došlo k jeho rozšíření velmi rychle. Skála (2011f) dále uvádí, že rozšíření tohoto rámce pomohlo zejména založení fóra itSMF (IT Service Management Forum) a také certifikace odborné způsobilosti pro oblast ITSM.

Podle Bucksteed et al. (2012, s. 23) byla první verze ITIL, jež čítala okolo čtyřiceti svazků nahrazena druhou verzí ITIL V2, kterou vydala kancelář OGC (Office of Government Commerce) v letech 1999 až 2004. Hlavním obsahem ITIL V2 jsou knihy Service Support a Service Delivery, které se zaměřují, jak již z názvu vyplývá, na podporu a dodávku IT služeb.

Přechod mezi první a druhou verzí ITIL je znázorněn na obrázku č. 4

Obrázek 4 Přechod od ITIL V1 k ITIL V2



Zdroj: Bucksteed et al. (2012, s. 23)

Bucksteed et al. (2012, s. 23) dále uvádí, že třetí verze ITIL V3 zaměřená na životní cyklus služby a obsahující pět publikací, vznikla v roce 2007. Následně byla aktualizována v roce 2011 – ITIL Edice 2011.

Pro znázornění přehledu všech procesů, které jsou definovány v rámci ITIL slouží tabulka č. 1, která obsahuje výčet procesů vzniklých již v ITIL V2 v porovnání s procesy vzniklými v ITIL V3.

Tabulka 1 Přehled všech procesů ITIL V2 a jejich přechodu do ITIL V3

ITIL® V3 (2011 Edition)		ITIL® V2
Service strategy	Strategy management for IT services	Corporate strategy and IT (kapitola) IT governance (kapitola) The value of IT (kapitola)
	Business relationship management	The approach to business/IT alignment (kapitola) <i>(Business Perspective, vol 1 a 2)</i>
	Service portfolio management	Managing change (kapitola) <i>(Business Perspective, vol.2)</i>
	Financial management for IT services	Financial management for IT services <i>(Service Delivery)</i>
	Demand management	Capacity management <i>(Service Delivery)</i>
Service Design	Capacity management	Design planning <i>(ICT Infrastructure Management)</i>
	Design coordination	Service level management <i>(Service Delivery)</i>
	Service catalogue management	Supplier relationship management (kapitola) <i>(Business Perspective, vol.1)</i>
	Service level management	Availability management <i>(Service Delivery)</i>
	Supplier management	IT service continuity management <i>(Service Delivery)</i>
	Availability management	Security Management <i>(Security Management)</i>
	IT service continuity management	
	Information security management	
Service Transition	Transition planning and support	Change management <i>(Service Support)</i>
	Change management	Configuration management <i>(Service Support)</i>
	Service asset and configuration management	IT asset management (kapitola) <i>(Business Perspective, vol.2)</i>
		Software asset management <i>(Software asset management)</i>
		Release management <i>(Service Support)</i> Deployment <i>(ICT Infrastructure Management)</i>
	Release and deployment management	
	Service validation and testing	
Change evaluation		
Service Operation	Knowledge management	Knowledge management (kapitola) <i>(Business Perspective, vol.2)</i> Collaboration and Knowledge Mng. (kapitola) <i>(Application Management)</i>
	Incident management	Incident management <i>(Service Support)</i>
	Request fulfilment	Problem management <i>(Service Support)</i>
	Problem management	Vyřizování požadavků na změny přístupových práv je v ITIL® V2 součástí Incident managementu, ostatní aktivity Access managementu ITIL® V2 neobsahuje.
	Access management	Service desk (funkce) <i>(Service Support)</i>
	Service desk (funkce)	Technical support (procesní oblast) <i>(ICT Infrastructure Management)</i>
	Technical management (funkce)	Operations (procesní oblast) <i>(ICT Infrastructure Management)</i>
	IT operations management (funkce)	
	Event management	The Application management lifecycle (kapitola) <i>(Application Management)</i>
Application management (funkce)		
	The seven-step improvement process <i>(Continual Service Improvement)</i>	-

Zdroj: Skála (2011g)

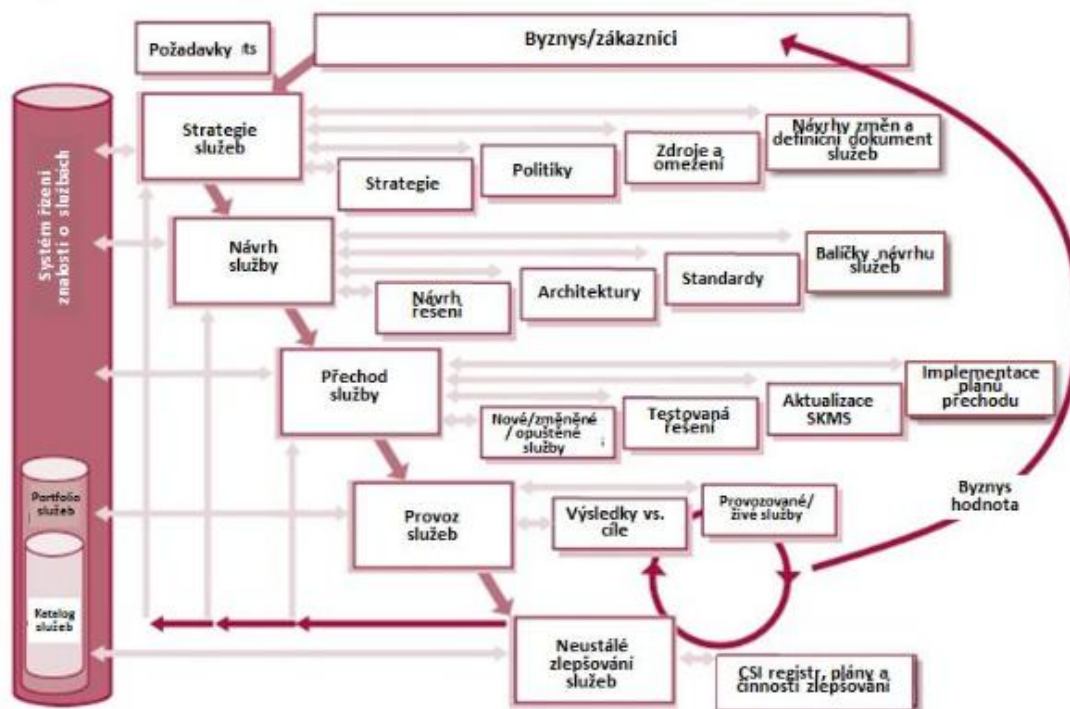
Tabulka je tedy ukázkou, jak byly procesy z druhé verze ITIL (osm knih) rozděleny a zařazeny do pěti knih (**Service Strategy** – Strategie služeb, **Service Design** – Návrh služeb, **Service Transition** – Přechod služby, **Service Operation** – Provoz služeb, **Continual Service Improvement** – Neustálé zlepšování služeb) třetí verze ITIL, které podle Skály (2011g) svým obsahem pokrývají celý životní cyklus služby na rozdíl od druhé verze, která byla soustředěna pouze na produkční prostředí. Autor dále uvádí, že nevýhodou třetí verze je skutečnost, že procesy procházejí celým životním cyklem služby, který je v této verzi, jak již bylo zmíněno, popsán pomocí pěti knih. Pokud tedy chceme nastudovat jeden proces v daných fázích životního cyklu, pak je nutné prostudovat všechny knihy, které se k daným fázím vztahují (Skála, 2011h).

2.3.2 Procesy ITIL verze 3

V této kapitole je cílem popsat procesy ITIL ve všech fázích životního cyklu služby. Důvodem, proč jsou v teoretické části práce popsány procesy ve všech fázích životního cyklu služby je vyjasnění, jaká je myšlenka ITIL pro danou fázi životního cyklu služby. A dalším důvodem je jasná představa, do jaké části životního cyklu služby spadají vybrané procesy, které budou posuzovány v praktické části této práce.

Integrace ITIL v rámci životního cyklu služby je znázorněna na obrázku č. 5.

Obrázek 5 Integrace ITIL v životním cyklu služby



Zdroj: itSMF Czech Republic (2012)

Na obrázku č. 5 jsou zobrazeny všechny fáze životního cyklu IT služby definované knihovnou ITIL, které budou nyní popsány včetně jejich procesů.

Strategie služeb (Service Strategy)

Podle itSMF Czech Republic (2012) je strategie služeb plán, jakým způsobem může poskytovatel služeb uspokojit cíle a hodnoty zákazníka. Je umístěna v centru životního cyklu služeb a je součástí celkové strategie organizace. itSMF Czech Republic (2012) dále zmiňuje, že v rámci strategie služeb je například důležité určit, pro koho a jak bude služba dodávána nebo způsob měření dodávané služby.

Bucksteed et al. (2012, s. 34) uvádí čtyři P strategie služeb:

- perspektiva – jejím obsahem jsou cíle a směr dodavatele služeb;
- pozice – určuje konkurenční pozici na trhu;
- plán – jehož účelem je určit možnost dalšího postupu organizace ve svém vývoji;
- vzor (Pattern) – jedná se o vzor, který vychází z ostatních “P” strategie služeb, a který určuje způsob jednání organizace.

Procesy strategie služeb

Podle itSMF Czech Republic (2012) se jedná o procesy:

- **Strategy management for IT services** (Řízení strategie IT služeb) – tento proces se soustředí na podrobný popis způsobu, jakým chce pomocí poskytovaných služeb podpořit dosažení obchodních cílů společnosti.
- **Business relationship management** (Řízení vztahů s byznysem) – jedná se o navázání vztahu se zákazníkem na takové úrovni, na jejímž základě je možné porozumět obchodní činnosti zákazníka a dodat mu službu, která jí odpovídá.
- **Service portfolio management** (Řízení portfolia služeb) – portfolio služeb je seznamem služeb, které mají být zavedeny, provozovány (katalog služeb) nebo odstraněny.
- **Financial management for IT services** (Finanční řízení IT služeb) – v rámci organizace je důležité, aby obchod i poskytovatel IT služeb měli jasně definované náklady na provoz a podporu služeb a to je úkolem procesu finančního řízení.
- **Demand management** (Řízení požadavků) – pokud by nebyly řízeny požadavky zákazníka, pak by poskytovatel služeb nevěděl, jaké množství zdrojů je nutné pro zajištění poptávky. Z těchto důvodů je nutná existence tohoto procesu, který zajistí soulad mezi poptávkou a kapacitami dodavatele.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2016a) uvádí, že fáze strategie služeb by neměla být ve společnostech podceňována. Pokud se podle téhož zdroje daná společnost zaměří na využití principů této fáze životního cyklu služby, dojde k souladu mezi IT týmy a obchodními cíli společnosti.

Návrh služeb (Service Design)

Podle BMC Software (2016) je cílem této fáze realizace návrhu služeb a procesů, které budou splňovat strategické cíle a potřeby zákazníka. Mezi klíčové aspekty návrhu služeb patří (BMC Software, 2016):

- návrh řešení služeb;
- manažerské informační systémy a nástroje;
- technologie;

- procesy;
- měření a metriky.

Procesy návrhu služeb

Návrh služeb obsahuje procesy (Bucksteed et al., 2012, s. 73-103):

- **Capacity management** (Řízení kapacit) – tento proces je zaměřen na zajištění takové úrovně kapacit dodávaných IT služeb, která odpovídá dohodnutým podmínkám smlouvy mezi poskytovatelem a uživatelem služeb – SLA.
- **Design coordination** (Koordinační návrh) – mezi cíle koordinace návrhu patří například realizace návrhu informačních systémů řízení služeb, procesů nebo metrik. Tento proces je velice důležitý pro splnění všech cílů této fáze životního cyklu služeb. Pokud jsou koordinovány jednotlivé činnosti návrhu služeb, je možné těchto cílů dosáhnout.
- **Service catalogue management** (Řízení katalogu služeb) – důvodem existence tohoto procesu je zajištění kompletního seznamu (katalogu služeb) plánovaných nebo již poskytovaných IT služeb zákazníkovi.
- **Service level management** (Řízení úrovně služeb) – proces řízení úrovně služeb slouží pro zajištění takové kvality dodávaných IT služeb, která je dána smlouvou.
- **Supplier management** (Řízení dodavatelů) – řízení dodavatelů je pro poskytování dohodnuté úrovně služeb také velice důležitým procesem. Jeho hlavním cílem je nastavení smluvních podmínek s dodavateli, které zajistí dodání služby dle požadavků zákazníka.
- **Availability management** (Řízení dostupnosti) – tento proces je jedním z nejdůležitějších procesů ve fázi návrhu služeb. Základní myšlenkou dodávané IT služby je její dostupnost zákazníkovi, jejíž úroveň je nastavena smluvně.
- **IT service continuity management** (Řízení kontinuity služeb IT) – řízení kontinuity IT služeb je proces, který se snaží pomocí řízení rizik nebo plánu obnovy předcházet případným kritickým situacím, jenž by mohly vést k nedostupnosti dodávané služby.
- **Information security management** (Řízení bezpečnosti informací) – jak již z názvu vyplývá, tento proces zajišťuje bezpečnost informací, jejíž úroveň definuje obchod. Řízení bezpečnosti informací se soustředí na:
 - důvěrnost – přístup k informacím jen na základě příslušného oprávnění;
 - integritu – informace jsou chráněny vůči neoprávněným úpravám a jsou úplné a přesné;
 - dostupnost – informační dostupnost v rámci definovaného času.

Skála (2011e) uvádí, že tato fáze životního cyklu služby umožňuje zákazníkovi vyjádřit se, jak by se daná služba měla upravit, případně co by měla obsahovat nová služba.

Přechod služeb (Service Transition)

ITIL se v této fázi životního cyklu služby soustředí na řízení pohybu nových nebo upravených zdrojů (vytvořených ve fázích strategie a návrhu služeb) do provozu (AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE, 2016b).

Procesy přechodu služeb

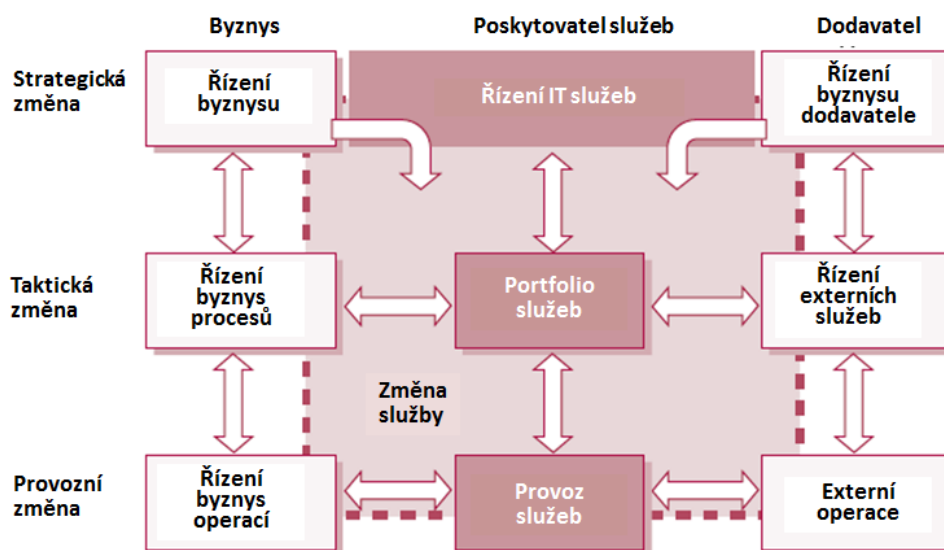
Fáze přechod služeb obsahuje tyto procesy (itSMF Czech Republic, 2012):

- **Transition planning and support** (Plánování a podpora přechodu) – cílem procesu plánování a podpory přechodu je řízení převodu nové nebo upravené služby a potřebných zdrojů do produkce.
- **Change management** (Řízení změn) – jak již z názvu tohoto procesu vyplývá, jedná se o proces, jehož úkolem je zajistit řízení změn, tedy naplánování, implementace, otestování a dokumentace změn, které jsou požadovány. Hlavním cílem je, aby prováděná změna co nejméně ovlivnila dostupnost služby pro obchod. Schwalbe (2011, s. 71) uvádí, že v případě projektových změn je fáze plánování zaměřena na ověření, zda bude možné projekt realizovat a zbývající fáze implementace, testování jsou zaměřeny na samotné realizování změny.

Podle autorů Barker, Cole (2009, s. 18) mohou vzniknout problémy, které ovlivní danou projektovou změnu již ve fázi plánování. V této fázi nejde pouze o časové naplánování změny, ale také například o jasné vydefinování cílů a požadavků, které mají být výstupem dané změny (Barker, Cole, 2009, s. 21).

Ukázka rozsahu řízení změn je znázorněna na obrázku č. 6

Obrázek 6 Rozsah řízení změn



Zdroj: itSMF Czech Republic (2012)

- **Service asset and configuration management** (Řízení prostředků a konfigurací služeb) – proces řízení prostředků a konfigurací služeb má zajistit, že dodávané IT služby mají řízené takzvané konfigurační položky, což jsou prostředky pro dodání IT služeb. Tento proces udržuje informace o konfiguračních položkách včetně jejich vzájemných vazeb.
- **Release and deployment management** (Řízení releasů a nasazení) – řízení releasů a nasazení je proces, který je odpovědný za dodání požadovaných změn obchodu a zároveň za řízení testů a plánování termínů pro nasazení změn do produkčního prostředí. V případě, že je nutné nasadit do produkčního prostředí více změn, je úkolem release managementu vytvořit takový plán jejich nasazení, který zajistí, že nedojde ke kolizi a že nasazení jedné změny neovlivní nasazení druhé.

- **Service validation and testing** (Ověření a testování služby) – tento proces je zaměřený na ověření, že dodávaná služba neobsahuje chyby a není v rozporu s požadavky byznysu na službu.
- **Change evaluation** (Vyhodnocení změn) – „cílem procesu hodnocení změny je poskytnout formální, standardizované prostředky pro stanovení výkonnosti změny v souvislosti s pravděpodobnými dopady na výsledky byznysu a na stávající a navrhované služby a IT infrastrukturu.“
- **Knowledge management** (Řízení znalostí) – cílem procesu je zajistit uchování a dostupnost potřebných znalostí a informací napříč společností. Díky takto přístupným znalostem je možné snížit opakování incidentů a problémů.

Bucksteed et al. (2012, s. 108) uvádí, že z výše uvedeného seznamu procesů této fáze životního cyklu služby vyplývá, že tato kniha se soustředí zejména na procesy a řídicí techniky potřebné pro plánování, testování a implementaci služeb.

Provoz služeb (Service Operation)

Podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2016c) se ITIL v této fázi životního cyklu IT služby soustředí zejména na principy, provoz a funkce, které umožní efektivní řízení služeb poskytovaných danou organizací. Hlavním cílem provozu služeb je řízení činností zaměřených na provoz služeb vyvíjených během fází strategie, návrhu a přechodu služeb (AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE, 2016c).

Procesy provozu služeb

Mezi procesy provozu služeb patří:

- Podle Skály (2011i) **Incident management** (Řízení incidentů) – pokud je z jakéhokoli důvodu přerušen funkční chod dodávané IT služby zákazníkovi dle stanovených SLA, pak se jedná o incident. Účelem procesu řízení incidentů je identifikace a rychlé odstranění těchto incidentů například pomocí softwarového nástroje.
- Podle Skály (2011j) **Request fulfilment** (Provádění požadavků) – hlavním cílem tohoto procesu je poskytnout zákazníkovi možnost zadat požadavek, který se týká služby, jež je mu poskytována. Může se jednat o různé druhy požadavků, jako například přidání oprávnění nebo navýšení prostoru emailové schránky. Také tento proces používá pro zadávání požadavků softwarový nástroj, ve kterém je například informace o daném požadavku, dále kdo jej řeší na straně IT a kdo jej zadal na straně zákazníka.
- Podle Skály (2011k) **Problem management** (Řízení problémů) – proces řízení problémů je provázán s procesy incident management a change management. Pokud v rámci poskytované IT služby vznikají opakovaně chyby, incidenty, je nutné vědět, proč k nim dochází. To je otázka, kterou se zabývá proces řízení problémů. K nápravnému opatření, může dojít například změnou funkcionality poskytované IT služby, za jejíž řízení odpovídá proces change management. Seznam vedených chyb by měl být dostupný ve znalostní databázi.
- Podle Skály (2011l) **Access management** (Řízení přístupů) – úkolem řízení přístupů je zajištění dostatečného oprávnění pro plnohodnotné využívání dodávaných IT služeb a zároveň prověření, že daný uživatel má opravdu jen takové oprávnění, které mu náleží.

- Podle Skály (2011m) **Event management** (Řízení událostí) – v rámci řízení IT služeb je nutné reagovat na změny, které v provozu vznikají, jedná se o události. Tyto události jsou pomocí procesu řízení událostí rozděleny na (Skála, 2011m):
 - informational – tato kategorie má pouze informační charakter a nevyžaduje nutný zásah;
 - warning – v tomto případě se již jedná o informaci, na kterou je nutné reagovat, aby nedošlo k případnému výpadku služby, příkladem může být docházející místo pro data databáze informačního systému;
 - exception – v rámci této kategorie se jedná o chybu v rámci provozu služby, kterou je nutné opravit.

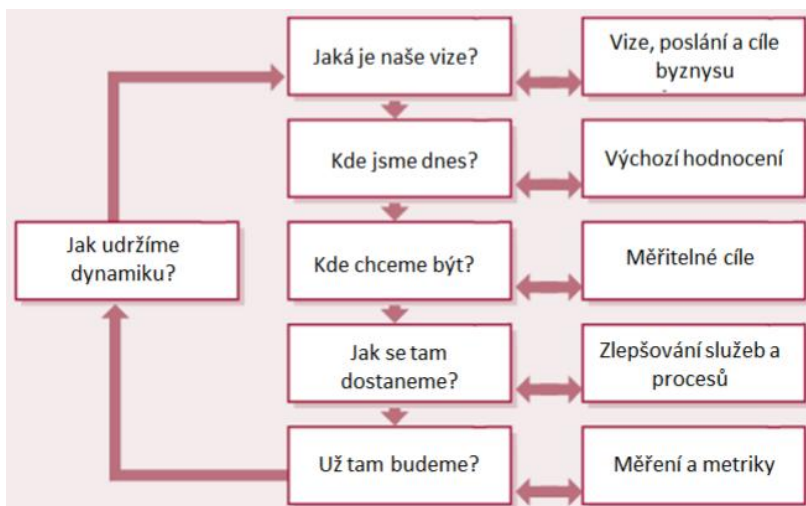
Podle Bucksteed et al. (2012, s. 147) je cílem výše uvedených procesů této fáze životního cyklu služby zajistit, že dodávané IT služby jsou provozovány na dohodnuté úrovni o poskytování těchto služeb.

Neustálé zlepšování služeb (Continual Service Improvement)

Podle Bucksteed et al. (2012, s. 177) je v této fázi životního cyklu služby hlavním cílem sledovat potřeby byznysu a dodávat IT služby, které těmto potřebám odpovídají. Autoři dále zmiňují, že tato fáze životního cyklu je dle ITIL také odpovědná za optimalizaci služeb v rámci celého životního cyklu.

Na obrázku číslo 7 je zobrazen příklad, jak zajistit dodání optimalizovaných IT služeb dle aktuálních potřeb byznysu.

Obrázek 7 Neustálé zlepšování služby



Zdroj: itSMF Czech Republic (2012)

Procesy neustálého zlepšování služeb

The seven-step improvement process (Zlepšovací proces v sedmi krocích) – „účelem tohoto procesu je definice a správa kroků, které jsou potřeba pro identifikaci, definici, shromáždění, přípravu, analýzu, prezentaci a implementaci zlepšení“ (Bucksteed et al., 2012, s. 191).

2.3.3 Funkce ITIL

Podle ITIL obsahuje fáze provoz služeb (Service Operation) tyto čtyři funkce (itSMF Czech Republic, 2012):

- **Service desk (SD)** – úkolem service desku je zajistit rozhraní mezi uživatelem a poskytovatelem služeb. Tato funkce obsluhuje například procesy řízení incidentů a provádění požadavků. V rámci řízení incidentů umožňuje zadávat a řídit incidenty od jejich vzniku až po ukončení a v případě provádění požadavků umožňuje zákazníkovi zadávat veškeré požadavky na dodávanou IT službu.
- **Technical management** (Technický management) – za management infrastruktury IT mají odpovědnost technicky způsobilí specialisté. Cílem této funkce je zajistit dostupné zdroje v rámci celého životního cyklu služby IT.
- **IT operations management** (Management IT provozu) – funkce management IT provozu je odpovědná za realizaci činností, které se opakují každý den a které jsou důležité pro zajištění dodávky IT služeb dle definovaného SLA. Tuto funkci obvykle zastávají oddělení odpovědná za dohled nad stavem provozovaných systémů nebo oddělení odpovědná za správu zařízení, příkladem může být provozovaný SAP systém nebo operační systém.
- **Application management** (Aplikační management) – softwarové aplikace jsou podle ITIL řízeny v rámci této funkce od vzniku až po ukončení aplikace. V rámci této funkce jsou udržovány všechny informace o aplikacích důležité pro dodání IT služeb.

Bucksteed et al. (2012, s. 169) uvádí, že výše uvedené funkce definované v rámci knihovny ITIL jsou součástí nejen fáze provoz služeb, ale také technické správy nebo řízení aplikací.

2.3.4 Nástroje ITIL

Skála (2011n) uvádí, že ITIL procesy, které se nacházejí ve všech fázích životního cyklu služby, jsou podporovány na trhu dostupnými softwarovými nástroji. Podle úrovně podpory těchto procesů jsou tyto nástroje rozděleny do tří kategorií, které určuje společnost AXELOS (Skála, 2011n):

- bronz (bronze) – funkčnost nástroje musí odpovídat požadavkům stanoveným společností AXELOS;
- stříbro (silver) – v této kategorii musí nástroj (kromě požadavků na úroveň bronz) ještě používat tři zákazníci;
- zlato (gold) – nástroj musí splňovat požadavky na stříbro, ale zároveň musí být procesy ITIL jež nástroj podporuje, automatizovány.

Toto jsou některé z ITIL nástrojů podle úrovně zařazení AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2016d):

Kategorie Zlato (Gold):

- „ALVAO 8.0;
- *ProactivaNET v8*;
- *HP Service Manager 9.30*;
- *iET ITSM v6.0*;
- *MSM v12*”.

Kategorie Stříbro (Silver):

- „iET ITSM v6.0;
- MSM v12”.

Kategorie Bronz (Bronze):

- „Absolute Service v8.0;
- Aranda Service Desk 8;
- BMC Remedyforce Service Desk 20.12.02;
- Bourntec MabageIT v2.0” a další.

Podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2016e) mohou dodavatelé ITIL softwarových nástrojů, kteří získali schválení od společnosti AXELOS používat logo, které využijí při propagaci nástroje.

2.3.5 Ukázka využití procesů ITIL

Čermák (2009) uvádí příklad, který popisuje návaznost většiny ITIL procesů a jejich význam v praxi. Pro ukázkou jsou v rámci této práce vybrány některé z nich. Autor uvádí, že v případě nefunkční služby může zákazník požádat o nápravu této chyby prostřednictvím funkce service desk a proces, který zaznamenává a řídí chybu od jejího založení až po vyřešení se nazývá řízení incidentů. Pokud by se stalo, že se chyba opakuje, vznikne v rámci service desku položka problém, která je řízena pomocí procesu řízení problémů a jeho úkolem je identifikovat, co chybu způsobuje. Autor dále uvádí, že pokud je zjištěno, co chybu způsobuje, může přejít řízení odstranění příčiny problému do procesu řízení změn. Řešení chyb nebo změn musí být v souladu stanovenými podmínkami o poskytování služeb zákazníkovi SLA, které jsou řízeny pomocí procesu řízení úrovně služeb (Čermák, 2009).

2.3.6 Role ITIL

Podle itSMF Czech Republic (2012) se role v ITIL rozdělují na obecné a specifické. Specifické role jsou individuální v rámci každé fáze životního cyklu služby a mezi obecné patří (itSMF Czech Republic, 2012):

- vlastník procesu – má za cíl navrhnout proces tak, že jeho výstup odpovídá požadovanému účelu;
- manažer procesu – odpovídá za proces v rámci každodenního provozu;
- vykonavatel procesu – vykonává činnosti s procesem spojené;
- vlastník služby – daná služba je přiřazena vlastníkovi, který za ni odpovídá ve vztahu vůči zákazníkovi, tedy za její podporu a údržbu.

Podle Bucksteed et al. (2012, s. 28) slouží výše uvedené role k určení odpovědnosti a oprávnění, které jsou určeny konkrétní osobě nebo oddělení ve společnosti.

2.3.7 ITIL a ISO 20000

Jak již bylo zmíněno v kapitole “2.3 Co je a jak s řízením IT služeb souvisí ITIL”, ITIL není standardem, ale jedná se o mezinárodně uznávanou knihovnu, která obsahuje nejlepší praktiky v oblasti řízení IT služeb.

Mezinárodním standardem, který vychází z ITSM je ISO 20000 a kvalita řízení IT služeb může být v rámci organizace ověřena právě pomocí normy ISO 20000 (Procházka, Klimeš, 2011, s. 50).

Hlavní dvě části, které jsou zaměřeny na řízení IT služeb jsou:

- ISO/IEC 20000-1:2011 – jedná se o standard pro řízení IT služeb, který se zaměřuje na kvalitu plánování, zavádění, provozování, monitorování a zlepšování řízení IT služeb (ISO, 2011);
- ISO/IEC 20000-2:2012 – druhá část této normy je návodem použití řízení IT služeb, která je v souladu s požadavky první části ISO/IEC 20000-1 (ISO, 2012).

Podle autorů Sodomka, Klčová (2010, s. 59) je tato norma využívána, pokud se daná společnost rozhodne získat certifikaci udělenou tímto standardem, díky kterému dosáhne požadované kvality dodávaných služeb a zároveň jednotného přístupu dodavatelů.

2.3.8 Způsob posouzení vyspělosti ITIL procesů

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) uvádí, že pro posouzení úrovně vyspělosti ITIL procesů pro řízení IT služeb je možné v dané organizaci využít ITIL Maturity model, který je dostupný ve dvou verzích (AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE, 2013):

- vysoká úroveň hodnocení služeb (High level self-assessment service) – tato služba je zdarma a obsahuje omezené množství otázek pro posouzení úrovně procesů a funkcí;
- plná verze hodnocení služeb (Full self-assessment service) – tato služba poskytuje pro posouzení úrovně procesů a funkcí více než 2600 otázek a je placená.

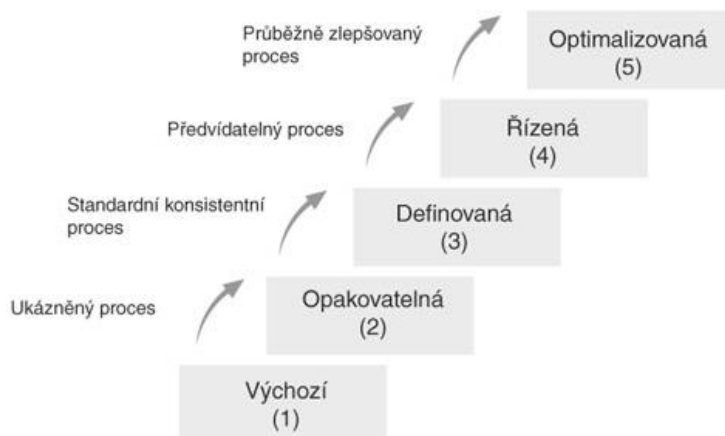
ITIL Maturity Model určuje pět úrovní vyspělosti řízení procesů, které jsou v souladu s definicí modelu procesní vyspělosti CMMI (Capability Maturity Model Integration) (AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE, 2013):

- výchozí;
- opakovatelný;
- definovaný;
- řízený a optimalizovaný.

Podle Broadwordsolutions (2016) je CMMI procesní model, který definuje, jakým způsobem by daná organizace měla změnit své chování, aby dosáhla lepších výsledků. Hrůza (2007) dále uvádí, že tento model umožňuje určit úroveň vyspělosti procesů pro řízení IT služeb pomocí pěti stupňů.

Jednotlivé stupně modelu CMMI jsou znázorněny na obrázku č. 8.

Obrázek 8 CMMI – model procesní vyspělosti



Zdroj: ITIL/ITSM (2013)

Toto je význam výše uvedených stupňů modelu CMMI (ITIL/ITSM, 2013):

- výchozí – v této úrovni se nacházejí procesy, které nevycházejí z osvědčených postupů, ale spíše z hrdinství jednotlivců, jedná se o takzvané chaotické procesy;
- opakovatelný – jak již z názvu vyplývá, je nutné procesy opakovat, v tomto stupni modelu jsou již procesy specifikovány;
- definovaný – ve třetí úrovni jsou již procesy efektivně zaměřeny na konkrétní činnost v organizaci a došlo k jejich dokumentaci;
- řízený – řízené procesy jsou monitorovány a začleněny v rámci celé společnosti;
- optimalizovaný – procesy jsou již automatizované a dochází k jejich kontinuálnímu zlepšování.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) uvádí, že služba self-assessment service počítá s hodnocením každého procesu nebo funkce za pomoci odpovědí na sadu otázek, kde na každou z nich je možné odpovědět – “ano” nebo “ne” a každá otázka odpovídá podle ITIL jedné z pěti úrovní vyspělosti. Pokud je na danou otázku odpovězeno kladně “ano”, je jí automaticky přiřazena doporučená úroveň vyspělosti podle ITIL, pokud je odpovězeno záporně “ne”, je této otázce přiřazena nula a tedy není splněna doporučená úroveň vyspělosti (AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE, 2013). Všechny otázky jsou rozděleny do oblastí, na které jsou tyto otázky zaměřeny a každá oblast je na základě zodpovězených otázek hodnocena statusem splněno (fail)/nesplněno (pass).

Podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) ukazuje vyspělost procesu nebo funkce, jak má organizace daný proces pod kontrolou a do jaké míry je řízen.

3 Praktická část

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této práce je provést posouzení vyspělosti vybraných procesů pro řízení dodávaných IT služeb společností XY a vyhodnotit, zda jsou tyto procesy pro řízení IT služeb v souladu s doporučením rámce ITIL a pokud ne, navrhnout případnou možnost jejich optimalizace.

Praktická část této diplomové práce se tedy bude věnovat v souvislosti s jejím cílem charakteristice společnosti XY a výběru procesů, které budou podrobně zkoumány z pohledu jejich řízení ve společnosti. V rámci těchto procesů bude provedeno posouzení jejich vyspělosti a v případě nesouladu s doporučením knihovny ITIL budou navržena nápravná opatření.

3.1 IT služby a procesy ve společnosti XY a jejich řízení

Společnost XY je podle dokumentu Katalog služeb (2015) rozsáhlou společností a vyspělým poskytovatelem ICT služeb pro zajištění obchodní činnosti zákazníka. Dokument dále uvádí, že v rámci dodávaných IT služeb se společnost XY zaměřuje zejména na spolehlivost a efektivitu těchto služeb, což je hlavním důvodem její konkurenceschopnosti na trhu.

Seznam všech služeb, které společnost XY poskytuje zákazníkovi je uveden v interním dokumentu společnosti s názvem “Katalog služeb”. Obsahem tohoto dokumentu je nejen seznam poskytovaných služeb, ale také jejich rozsah, garantované parametry kvality a způsob měření a vyhodnocování služeb (Katalog služeb, 2015).

Na obrázku č. 9 je zobrazena ukázka procesů pro řízení IT služeb ve společnosti XY v rámci jednotlivých fází životního cyklu služby.

Obrázek 9 Seznam procesů pro řízení IT služeb ve společnosti XY

C40 - Strategie služeb
C40.01 - Řízení vztahu se zákazníky (BRM)
C40.02 - Finanční řízení IT služeb
C40.03 - Správa poptávky
C40.04 - Řízení portfolia služeb
C41 - Návrh služeb
C41.01 - Řízení informační bezpečnosti
C41.02 - Správa katalogu služeb
C41.03 - Řízení úrovně služeb
C41.04 - Řízení dostupnosti služeb
C41.05 - Řízení dodavatelů
C41.06 - Capacity management
C42 - Přejechod služeb
C42.01 - Plánování přechodu služeb
C42.02 - Change management
C42.03 - Asset management
C42.04 - Configuration management
C42.05 - Licence management
C42.06 - Release management
C42.07 - Validace a testování služeb
C42.08 - Správa znalostí
C43 - Provozování služeb
C43.01 - Řízení IT provozu
C43.02 - Event management
C43.03 - Request management
C43.04 - Incident management
C43.05 - Problem management
C43.06 - Řízení identit a přístupů

Zdroj: Řízená dokumentace společnosti XY

Procesy pro řízení dodávaných IT služeb ve společnosti XY vychází z knihovny ITIL V3, která je v současné době v rámci některých procesů postupně implementována nebo se již plně využívá.

Na obrázku č. 9 viz výše je vidět, že ve společnosti XY jsou zavedeny všechny fáze životního cyklu služby dle ITIL kromě fáze Neustálé zlepšování služeb (Continual Service Improvement) jehož součástí je proces “Zlepšovací proces v sedmi krocích (Continual Service Improvement)”.

3.1.1 Výběr procesů pro posouzení ve společnosti XY

Na základě konzultací s odborníky pro řízení IT procesů ve společnosti XY bylo v rámci této práce zjištěno, že při přechodu společnosti XY na řízení IT služeb podle knihovny ITIL bylo vedením společnosti nejdříve stanoveno sedm nejdůležitějších procesů, které bylo nutné z hlediska poskytování IT služeb optimalizovat. Konkrétně se jednalo o tyto procesy:

- incident management;
- problem management;
- change management;
- configuration management;
- release management;
- licence management;
- capacity management.

Po nastavení řízení procesů tak, aby odpovídaly doporučení ITIL, přešla společnost na řízení procesů pomocí této knihovny v rámci všech procesů pro řízení dodávaných IT služeb.

Po konzultacích se zaměstnanci společnosti XY, kteří se podílejí na řízení IT služeb, byly z hlediska důležitosti pro provoz a dodání IT služeb zákazníkovi doporučeny pro posouzení a případnou optimalizaci v rámci této práce tyto procesy:

- *incident management*;
- *release management*;
- *change management*.

Na základě společností poskytnutých metodik uvedených procesů budou tyto procesy nyní v práci charakterizovány z hlediska jejich řízení ve společnosti XY. Dále bude provedeno posouzení jejich vyspělosti a pokud budou v rámci procesů zjištěny nedostatky z pohledu shody s doporučením knihovny ITIL, pak bude na základě těchto zjištění navrženo nápravné opatření pro optimalizaci uvedených procesů.

Jedním z nejzásadnějších procesů pro dodávku IT služeb ve společnosti XY, který je v rámci této práce charakterizován v teoretické části, je proces incident management. Jeho důležitost vyplývá již z hlavní myšlenky tohoto procesu, kterou je odstranění chyby způsobující přerušení dodávané IT služby zákazníkovi.

3.1.2 Incident management ve společnosti XY

Podle metodiky Incident management (2015) společnosti XY jsou veškeré chyby ve společnosti v rámci provozu dodávaných IT služeb řízeny pomocí procesu incident management, který se v rámci životního cyklu služby nachází dle ITIL ve fázi provoz služeb (Service Operation). Mezi hlavní cíle procesu incident management patří zejména zaznamenávání, řízení zvládnutí a vyhodnocování incidentů.

Metodika dále uvádí, že v rámci řešení incidentů, jsou zdroje alokovány dle prioritizace, která se odvíjí od dopadu daného incidentu na dodávanou IT službu zákazníkovi.

Společnost XY využívá softwarový nástroj, který slouží pro podporu funkce service desk, jež je zmiňována jako jedna ze čtyř funkcí ITIL. Tento softwarový nástroj slouží pro řízení všech incidentů a požadavků ve společnosti XY.

Mezi nejdůležitější přínosy tohoto procesu patří (Incident management, 2015):

- „snížení dopadu incidentu;
- zkrácení doby trvání výpadků služeb IT;
- zvýšení spokojenosti zákazníků a uživatelů;
- alokace zdrojů IT na řešení incidentů dle priorit“.

V rámci procesu Incident management jsou ve společnosti XY stanoveny role, které slouží zejména pro stanovení pravomocí a odpovědností. Podle metodiky Incident management (2015) se jedná o tyto role:

- Schvalovatel (zákazník) – v rámci procesu se spolu se service level manažerem podílí na ceně a kvalitě služeb. Dále je jeho cílem vydefinovat požadavky na služby nebo jejich změnu a kontroluje dodržování stanovených SLA.
- Uživatel – využívá veškerých IT služeb poskytovaných dodavatelem a v případě, že dojde k chybě, použije pro zadání incidentu softwarový nástroj service desk.
- Incident manažer – cílem incident manažera je zajištění všech cílů a funkčnosti procesu. Mezi jeho povinnosti patří zajištění dokumentace, monitorování, zlepšování a vyhodnocování výkonu procesu. Dále je tato role odpovědná za změny v procesu nebo iniciaci jednání ředitelů s cílem zlepšení efektivnosti procesu.
- Operátor service desku – odpovědností této role je identifikace tzv. významného incidentu a sám odpovídá za první úroveň řešení incidentu. Dále odpovídá za poskytování informací dotčeným osobám ohledně stavu incidentu.
- Operátor service desku senior – kromě činností, které realizuje operátor service desku patří mezi jeho úkoly vytvoření významného incidentu a předat jej řešiteli II úrovně podpory. Operátor service desku senior dále například navrhuje koordinátora významného incidentu v daném čase, eskaluje incidenty a další.
- Řešitel (úroveň I, II, III) – v rámci daného útvaru je vždy pro řešení daného incidentu stanoven řešitel dle odpovědnosti za danou oblast aplikace, systému. Hlavním úkolem řešitele je vyřešit chybu dle stanovených SLA, případně eskalovat řešení, pokud by mohlo dojít k nedodržení dohodnutých SLA.

Odpovědnosti řešitelů v rámci jednotlivých úrovní:

- I. úroveň – za tuto úroveň odpovídá operátor service desku – jedná se o nejnižší úroveň řešení požadavků;
 - II. úroveň – zaměstnanci v této roli zajišťují technickou podporu požadavků v rámci kompetenčních center provozu a bezpečnosti;
 - III. úroveň – v této roli jsou již zaměstnanci s detailními znalostmi systému či aplikace pro řešení daného požadavku, incidentu.
- Operátor ICT dohledů – úkolem této role je být koordinátorem řešení významných incidentů během víkendů a svátků, eskalace incidentů a kontaktování pohotovosti oddělení, která je odpovědná za danou oblast. Dále by zaměstnanec v této roli měl být informován o aktuálním stavu řešení případného incidentu.
 - Service Level Manažer – tato role je stanovena pro zajištění komunikace mezi společnostmi XY, jenž je poskytovatelem IT služby a byznysem. Poskytuje ostatním rolím v rámci incident managementu informace o dopadech incidentu na byznys.

Podle metodiky Incident management (2015) má každý incident, který je založen, přidělenou prioritu řešení. Tato priorita umožňuje uživateli určit, jak rychle má být incident vyřešen a také jaký má tento incident dopad na byznys.

V rámci incident managementu jsou dle metodiky Incident management (2015) všechny incidenty identifikovány, zaznamenány a popsány pomocí softwarového nástroje service desk. Softwarový nástroj pro řízení incidentů by měl umožňovat vyhledávání záznamů o způsobu řešení předchozích incidentů ve znalostní databázi.

V rámci procesu incident management se ve společnosti XY provádějí následující aktivity stanovené metodikou Incident management (2015):

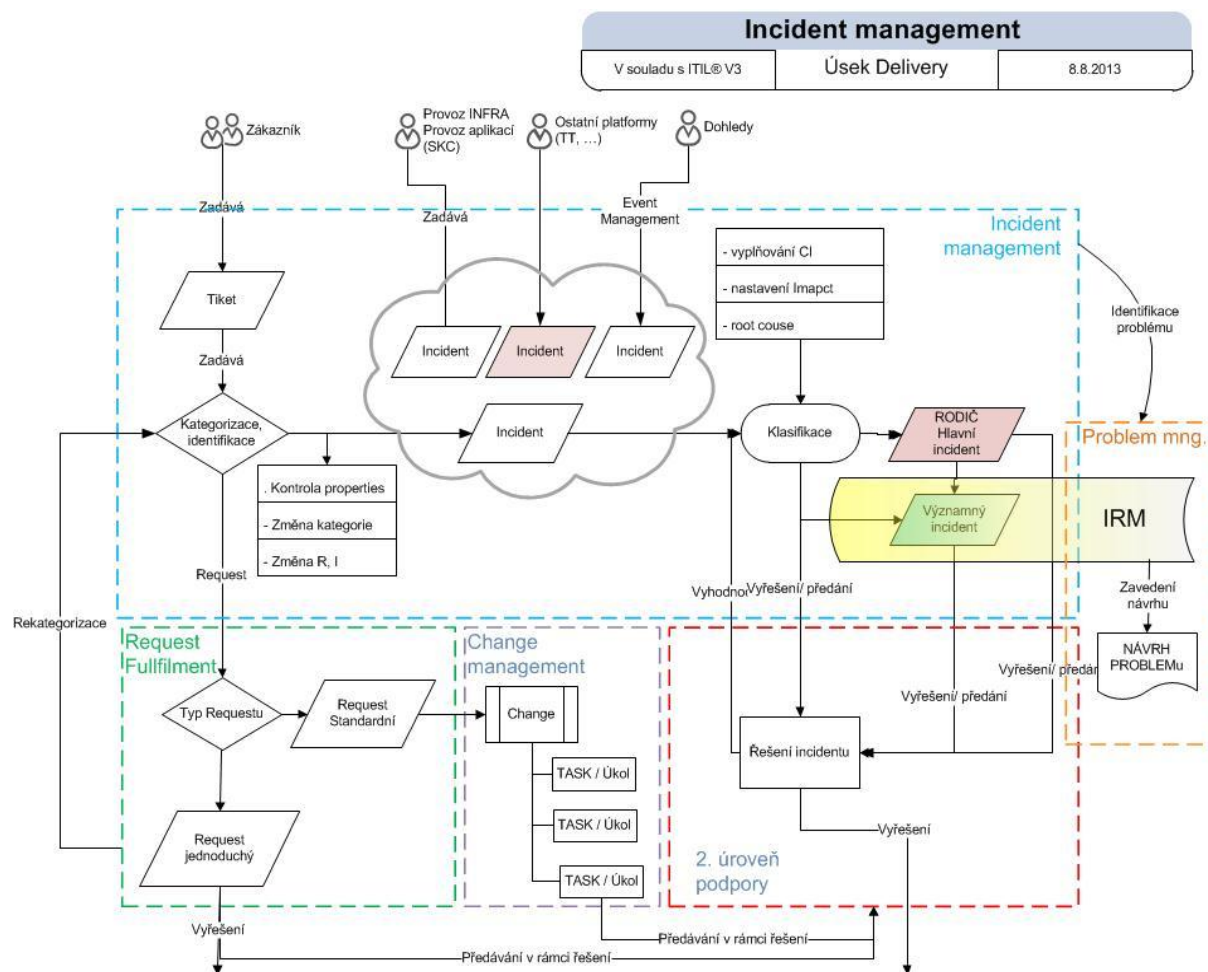
- Vyhledávání ve znalostní bázi – pokud již byla daná opakovaná chyba řešena, mělo by její řešení být zaznamenáno ve znalostní bázi a při následném řešení incidentu by mělo být možné toto nápravné opatření dohledat. V případě chybějících, doplňujících informací je nutné iniciovat jejich doplnění do příslušného znalostního dokumentu.
- Zakládání incidentu – uživatel služby vytvoří nový incident v softwarovém nástroji service desk a vyplní k němu všechny údaje, které chybu popisují. V rámci vytváření incidentu je také nutné určit úroveň urgency pro řešení incidentu.
- Doplnění informací k založenému incidentu – operátor service desku nebo řešitel druhé úrovně doplní povinná pole v softwarovém nástroji service desk, případně doplní další upřesňující informace.
- Kategorizace, prioritizace – na základě doplnění příslušné kategorie a dopadu incidentu na dodávanou službu je výpočtem stanovena jeho priorita.
- Revize a kontrola kategorizace a dopadu – pro zahájení řešení incidentu je nutné, aby obsahoval dostatečné množství informací. Kontrolu, zda daný incident tyto informace obsahuje, provádí operátor service desku.
- Vyhledání řešení ve znalostní bázi – operátor service desku pomáhá uživateli s řešením problému a v rámci jeho řešení vychází ze znalostní báze.

- Významný incident proces – jedná se o typ incidentu, který vážným způsobem ohrožuje nastavená SLA v rámci dodávané služby zákazníkovi nebo incident, který byl označen jako významný zákazníkem, kterému je služba dodávána. U takového typu incidentů jsou kladeny větší nároky na rychlost jeho řešení a může dojít i ke svolání zvláštního týmu pro jeho řešení.
- Vyhodnocování významných incidentů – jedná se o vyhodnocování incidentů v pravidelném časovém intervalu a předávání podnětů do problem managementu.
- Revize detailu incidentu – po přidělení incidentu jeho řešiteli je provedeno ověření, že obsahuje všechny informace potřebné pro řešení a dále posouzení, že je incident přiřazen na správnou řešitelskou skupinu. Pokud došlo ke špatnému přiřazení, je incident vrácen zpět na oddělení service desku ke správnému přiřazení operátorem service desku.
- Analýza incidentu – v rámci této aktivity incident managementu je prováděna analýza chyby řešitelem incidentu na základě jeho znalostí problematiky a informací uvedených v service desku.
- Posouzení nutnosti projednat implementaci řešení – je na řešiteli incidentu zvážit, zda je možné rovnou provést nápravné opatření chyby nebo zda je nutné dohodnout se na termínu realizace nápravy.
- Implementace řešení – v rámci této aktivity provádí řešitel implementaci řešení.
- Ověření obnovy služby – řešitel incidentu provede ověření, že uživatel otestoval nápravu chyby.
- Vyplnění povinných polí – řešitel doplní všechna povinná pole v softwarovém nástroji service desk a vyhodnotí, zda se jedná o trvalé řešení. Pokud ne, je incident předán do problem managementu k odhalení příčiny a následné nápravě.
- Uzavření incidentu – řešitel provede ověření s uživatelem služby, že závada byla odstraněna a následně může dojít k uzavření incidentu řešitelem.
- Vyhodnocování a reporting – jedná se o úkol incident manažera vytvářet reporty z dat dostupných v informačním systému, které obsahují informace o stavu požadavků, úkolů a plnění dohodnutých SLA z pohledu doby řešení incidentů, požadavků. Těmito reporty je následně možné určit problémové oblasti organizace.

Podle metodiky Service Desk (2015) je hlavní myšlenkou vyhodnocování incidentů zajistit, aby došlo k poučení a nápravným opatřením, které pomohou snížit riziko výskytu obdobných incidentů.

Na obrázku č. 10 je znázorněn kompletní životní cyklus incidentu od jeho založení až po vyřešení nebo přechod do ostatních procesů pro řízení IT služeb ve společnosti XY.

Obrázek 10 Životní cyklus incident managementu ve společnosti XY



Zdroj: Incident management (2015)

Na obrázku č. 10 je zobrazeno propojení řízení incidentů s dalšími procesy. V horní části obrázku jsou zobrazeny možné cesty pro zadání incidentu v rámci softwarového nástroje service desk. Jedná se tedy o možnost zadání incidentu zákazníkem, zaměstnanci z provozu infrastruktury a ostatních úseků nebo z dohledového centra na základě událostí (**event management**). V případě zadání zákazníkem je nejdříve zadán takzvaný tiket, který je posouzen (kategorizace, identifikace) operátorem service desku. Na základě posouzení je vyhodnoceno, zda se jedná o požadavek nebo incident. Pokud se jedná o požadavek, přechází jeho řešení do procesu **request fulfilment** (provádění požadavků). Pokud je vyhodnoceno, že se jedná o incident, pak jeho řešení spadá do procesu **incident management** (řízení incidentů). V případě opakovaného incidentu je založen významný incident, na který jsou kladeny vysoké nároky na vyřešení. Z důvodu jeho opakování je nutné nalézt kořenovou příčinu, což má za úkol proces **problem management** (řízení problémů). V případě, že se nejedná o opakovaný incident, pak je předán k vyřešení příslušnému řešiteli. Řešení incidentu, významného incidentu nebo odstranění kořenové příčiny zjištěné v rámci problem managementu, může vést k realizaci změny, tedy přechod do procesu **change management** (řízení změn).

3.1.3 Service desk ve společnosti XY

Podle metodiky Service Desk (2015) využívá společnost XY softwarový nástroj service desk pro obsluhu procesů:

- provádění požadavků (request fulfilment);
- řízení incidentů (incident management);
- řízení problémů (problem management);
- řízení změn (change management).

Tento softwarový nástroj je rozhraním mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. Metodika Service Desk (2015) uvádí, že pokud zákazník v rámci využívání dodávané IT služby potřebuje provést nějaké nastavení služby, vytvoří požadavek, který je v rámci tohoto nástroje zaznamenán a je přidělen řešiteli. Pokud dojde v rámci dodávané IT služby k chybě, založí zákazník incident. Metodika dále uvádí, že v případě, že dojde k opakovanému vzniku incidentů se stejnou příčinou, je založen problém. Nápravné opatření pro odstranění problému nebo incidentu může vyžadovat změnu funkcionality, která musí být schválena, plánována a implementována. V případě požadavku na změnu je v rámci service desku založen tzv. Change Order, který slouží k řízení změn (Service Desk, 2015).

3.1.4 Release management ve společnosti XY

Podle metodiky Release management (2015) je sestavování release plánů ve společnosti XY řízeno pomocí ITIL procesu release management, který se nachází ve fázi přechodu služeb (Service Transition) životního cyklu služeb. Metodika dále uvádí, že úkolem release managementu ve společnosti XY je také přidělování daného releasu k realizované změně či projektu, vyhodnocování a kontrola připravenosti release.

Pro zajištění odpovědností a pravomocí jsou v rámci tohoto procesu stanoveny ve společnosti XY tyto role (Release management, 2015):

- Release manager – tato role je odpovědná za sestavení release plánu tak, aby nebyla ovlivněna obchodní činnost zákazníka. Dále mezi úkoly této role patří řešení kolizí více releasů, aktualizace release plánů na základě nových poznatků od zákazníka, ověřování připravenosti daného releasu a předávání informací oddělení service desku ohledně aktuálního stavu daného releasu.
- Platforma pro koordinaci provozních aktivit (KOOP) – pokud existuje více releasů, v rámci kterých by mohlo být ovlivněno více segmentů (kompetenční centra), pak je cílem této platformy zajistit informovanost všech dotčených segmentů. Tato platforma také informuje o schválených release plánech a pravidelných odstávkách systémů za účelem jejich údržby.
- Business analytik – tato role je odpovědná za informování platformy Řídící výbor portfolia ohledně releasů ke schválení.
- Řídící výbor portfolia – úkolem této role je schvalování release plánu za dané segmenty.
- Koordinátor změny – tato role může být ve společnosti XY zastoupena Manažerem změny nebo Projektovým manažerem a jejich úkolem je udržování evidence změn v rámci softwarového nástroje service desk. Dále je tato role odpovědná za potvrzení, že je daná změna připravena k release.

Pro pochopení tohoto procesu z pohledu jeho řízení ve společnosti XY, je nyní nutné popsat aktivity prováděné v jeho jednotlivých fázích.

Sestavení release plánu

Aktivity realizované v rámci této fáze jsou (Release management, 2015):

- Stanovení možných release date (datumů nasazení) – tato aktivita je zajišťována rolí release manager a mezi její úkoly patří zajistit spolu s business analytiky, aby nedošlo k narušení poskytovaných služeb nevhodně naplánovanými releasy. Dále tato role zhodnocuje možné dopady jednotlivých release plánů na ostatní segmenty (kompetenční centra) společnosti XY, vyhodnocuje plán releasů na základě poskytnutých informací o počtu plánovaných změn a vytváří release plány (takzvané termínové kalendáře). Fyzicky je release plán vytvářen založením odpovídajících release oken v souladu se stanovenými pravidly společnosti XY.
- Odsouhlasení release plánu – tato aktivita je realizována v rámci platformy pro koordinaci provozních aktivit (KOOP). Povinností release managera je předkládat této platformě release plány, které jsou zde následně projednávány.

V rámci této platformy jsou také projednávány kolize release plánů mezi více segmenty a iniciovány jednání mimo KOOP pro vyřešení vzniklých kolizí.

- Schválení release plánu – za tuto aktivitu je odpovědný řídicí výbor portfolia, který informuje zákazníka o navrhovaných release plánech a schvaluje dané release plány.
- Úprava release plánu – v rámci této aktivity vyhodnocuje release manager požadavky na změnu data releasu z pohledu kolizí s jinými releasy. Tyto požadavky mohou být navrhovány od zákazníka, projektového manažera, manažera změny. Dále projednává release manager tyto navrhované změny s řídicím výborem portfolia a v rámci platformy KOOP. V případě finálně schválené změny data releasu je tato informace zaslána koordinátorovi dané změny.

Přiřazení release date ke změně/projektu

Fáze přiřazení release date ke změně obsahuje tyto aktivity (Release management, 2015):

- Vytvoření požadavku ke změně/projektu – za tuto aktivitu odpovídá koordinátor změny. Změna je fyzicky založena v softwarovém nástroji service desk jako takzvaný change order.
- Nalezení vhodného release date – aktivita nalezení vhodného datumu releasu je v kompetenci koordinátora změny, který pro jeho nalezení vychází z release plánu dostupného v softwarovém nástroji service desk. Pokud je v rámci hledání vhodného datumu releasu zjištěno, že není vyhovující žádný dostupný termín, je možné zažádat o vytvoření mimořádného releasu.
- Vytvoření požadavku na mimořádný release – pokud je koordinátorem změny zjištěno, že není vyhovující žádný dostupný datum releasu, je možné zažádat o mimořádný termín formou požadavku v softwarovém nástroji service desk, který obsahuje důvod, proč je o mimořádný termín žádáno.
- Nalezení možného release date/zaplánování release – úkolem release managera je zajistit, že požadovaný mimořádný termín releasu není v kolizi s ostatními termíny releasů dostupných v release plánu. Dále patří mezi odpovědnosti release managera zajistit v případě zjištění kolize mimořádného termínu releasu, návrh nového termínu.

Příprava release

Mezi aktivity této fáze patří (Release management, 2015):

- Kontrola zařazených změn – úkolem release managera je zajistit v rámci této aktivity kontrolu, zda je daný release připraven z pohledu vyplněných potřebných údajů v softwarovém nástroji service desk. Dále je release manager odpovědný za kontrolu dopadu daného release na jiné segmenty a pokud je zjištěno, že releasem bude ovlivněn další segment, je nutné koordinovat tyto dopady s release managerem tohoto segmentu.
- Komunikace release – release manager za daný segment zajišťuje informování řídicího výboru portfolia o daném release plánu, provádí zhodnocení již proběhlých releasů a komunikuje s koordinátorem změny ohledně stavu implementace daného release na produkci.
- Oprava změny/podkladů – v rámci této aktivity je odpovědností koordinátora změny zajistit doplnění všech potřebných podkladů a jejich předání release managerovi. Dále je na release managerovi zajistit doplnění k danému release oknu závěrečnou hodnotící zprávu.
- Rozhodnutí o realizaci release – v rámci této aktivity provádí release manager schválení implementace kompletně připravených releasů. Pokud není daný release kompletně připraven, rozhodne release manager o zamítnutí nebo doplnění daného release.
- Nastavení organizačních opatření – úkolem koordinátora změny je zajistit informování zákazníků a provozu ICT o způsobu chování v případě, že dojde k implementaci na produkci s chybou. Dále je úkolem koordinátora informovat o takovém stavu všechny segmenty, na které má změna dopad.

Fáze **nasazení release** má podle metodiky Release management (2015) jedinou aktivitu, za kterou je odpovědný koordinátor změny a tou je zajištění nasazení release. Jedná se o implementaci dané změny do produkčního prostředí.

Vyhodnocení release

V rámci této fáze jsou realizovány tyto aktivity (Release management, 2015):

- Průběžné hodnocení release – za tuto aktivitu je odpovědný release manager, který provádí průběžné hodnocení releasů v závislosti na jejich rozsahu. Pokud se jedná o release většího rozsahu, může hodnocení probíhat dva až čtyři týdny a u menších releasů může proběhnout hodnocení jen jednou po týdnu.
- Finální vyhodnocení release – za poslední aktivitu této fáze je také odpovědný release manager a jeho úkolem je uzavřít daný release a provést jeho závěrečné zhodnocení formou popisu v softwarovém nástroji service desk. V rámci tohoto zhodnocení by měly být registrovány například chyby vzniklé při přípravě release.

Hlavním cílem tohoto procesu je zajistit pomocí výše uvedených aktivit, aby při nasazování změn do produkčního prostředí byl co nejméně ovlivněn chod dodávaných služeb zákazníkovi (Release management, 2015).

3.1.5 Change management ve společnosti XY

Podle metodiky Change management (2015) jsou veškeré činnosti realizované za účelem změny v IT aplikacích a systémech, na IT a telekomunikační infrastrukturu, hardwaru, softwaru, síťové infrastruktury nebo příslušné instalační, provozní a uživatelské dokumentace, řízeny pomocí ITIL procesu change management, který se nachází ve fázi přechod služeb (Service Transition) životního cyklu služeb.

Společnost XY rozděluje řízení změn podle jejich rozsahu, dopadu, časové a finanční náročnosti na projektové změny (velké změny z pohledu uvedených kritérií) a takzvané malé změny. Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost XY zabývá v rámci procesu change management projektovými změnami jen okrajově a má projekty řízeny v rámci projektového managementu, bude se níže uvedený popis procesu change management, který vychází z poskytnutých metodik tohoto procesu, věnovat hlavně malým změnám.

Tento proces je ve společnosti XY rozdělen na tyto fáze (Dodávka řešení malou změnou, 2012):

- Příprava realizace malé změny – úkolem této fáze je zajištění, aby požadavky na změny byly zadány se všemi potřebnými náležitostmi, které jsou důležité jako vstup pro následující fázi realizace změny. V rámci této fáze je tedy důležité, aby bylo zadání změny dostatečně specifikováno a aby byla změna dostatečně posouzena.
- Realizace malé změny – v rámci této fáze patří mezi nejdůležitější činnosti zajištění realizace požadované změny, danou změnu otestovat a zajistit schválení nové funkcionality Žadatelem změny. Dále je nutné v této fázi určit Realizátora dodávky řešení.
- Nasazení malé změny do produkčního prostředí – tato fáze je odpovědná za zajištění takového nasazení změny do produkčního prostředí, které neohrozí stávající dodávanou službu zákazníkovi.
- Ukončení a vyhodnocení malé změny – jak již z názvu vyplývá, cílem této fáze je definovat postup ukončení a vyhodnocení realizované změny tak, aby společnost XY získala dostatečnou zpětnou vazbu o spojení zákazníka dodaným řešením.

Pro zajištění odpovědností a pravomocí jsou v rámci tohoto procesu stanoveny ve společnosti XY tyto role (Dodávka řešení malou změnou, 2012):

- Competence leader – jedná se o garanta, jehož úkolem je spolupráce v oblastech jako Architekt, Správce aplikace, Technický tým a podobně. Pokud je to požadováno Manažerem řešení, spolupracuje na realizaci funkční či technické specifikace.
- Hlavní tým segmentového kompetenčního centra – jedná se o tým, který je odpovědný za schválení požadované změny. Mezi jeho odpovědnosti patří:
 - projednávání a schvalování požadovaných změn včetně jejich prioritizace;
 - schvalování finančního plánu;
 - sledovat stav vyčerpaných prostředků v rámci realizace změny.

Tato role má pravomoc posoudit, zda se bude daná změna realizovat, požadovat doplnění potřebných informací nebo může pozastavit realizovanou změnu.

- Zákazník – tato role odpovídá za schválení finančních podmínek realizace požadované změny a na základě daného technického řešení odsouhlasuje realizaci změny.

- Change manager – celý proces řízení změn je koordinován právě touto rolí. Úkolem change managera je zajistit nápravná opatření v rámci realizované změny, kontrolovat čerpání rozpočtu a jednotný postup řešení. V rámci této role je možné žádat o navýšení rozpočtu na realizaci dané změny nebo pozastavit její realizaci.
- Investiční komise – odpovídá za schválení všech investic v rámci společnosti XY a mezi odpovědnosti této komise patří posoudit stav realizace dané změny vzhledem k vyčerpaným finančním prostředkům.
- Manažer dodávky – jeho odpovědností je dodání požadované změny zákazníkovi. Tato role je odpovědná za sledování změny od jejího vzniku až po akceptaci změny zákazníkem. Přebírá požadavek od žadatele změny, provádí kontrolu přiřazení požadavku, navrhuje prioritu a termín dodání změny, zajišťuje předání požadavku danému řešiteli, vyhodnocuje realizovanou změnu a další.
- Manažer lidských zdrojů – jedná se o zaměstnance v pozici liniového managementu, který přiděluje svým podřízeným příslušnou roli na základě požadavku Manažera dodávky.
- Manažer řešení – odpovědností této role je tvorba technické a funkční specifikace a realizace požadavku od jeho zadání až po akceptaci zákazníkem. Dále také zajišťuje rozhodnutí, zda se daná změna bude realizovat za pomoci interních kapacit nebo dodavatele, připravuje vhodné podmínky pro zahájení realizace změny, v případě že by v rámci realizace změny mohlo dojít k ovlivnění rozpočtu, informuje Manažera dodávky o této skutečnosti a další.
- Realizátor dodávky – tato role je odpovědná za technické řešení požadované změny. Tato role může být obsazena interním zaměstnancem nebo dodavatelem. Mezi jeho odpovědnosti patří tvorba funkční a technické specifikace a realizace změny.
- Release manager – odpovědností této role je zařazení změn nových a stávajících řešení do plánu předávání a zajištění koordinace implementace změn do produkčního prostředí. Zajišťuje informování uživatelů o případné odstávce, jež je v rámci dané změny požadována. Dále odpovídá za zajištění potřebných souhlasů se změnou od Žadatele, Správce systému a Manažera dodávky.
- Řídící výbor změn – jedná se o orgán, jehož úkolem je zajištění jednotného řešení požadovaných změn napříč kompetenčními centry společnosti XY. Mezi jeho další odpovědnosti patří sledování a rozdělení rozpočtu mezi útvary, které jej v rámci řešení změny čerpají, realizace nápravných opatření v procesu dodávky řešení požadované změny.
- Service level manager – za vytvoření smlouvy a zajištění obchodní stránky, která se týká dodávky požadované změny, odpovídá tato role. Dále odpovídá za realizaci cenové nabídky, odsouhlasení požadavku na změnu zákazníkem a případné řešení eskalací mezi Žadatelem, Zákazníkem a Manažerem dodávky.
- Správce systému – náplní práce Správce systému je, jak již z názvu vyplývá, spravování daného systému, tedy komponenty vrstvy infrastruktury, komponenty aplikační vrstvy, dohledového systému nebo koncového zařízení. Správce systému odpovídá za přenos fyzického řešení změny z vývojového do testovacího a produkčního prostředí. Dále patří mezi jeho odpovědnosti přebírání dané změny do provozu systému nebo případná nutnost vrácení změny do původního stavu před změnou.

- Žadatel nákupu – v případě, že je daná změna řešená dodavatelem, odpovídá tato role za nákup tohoto řešení od dodavatele. Odpovídá také za akceptaci předmětu plnění a jeho převzetí od dodavatele.
- Žadatel – tato role požaduje danou změnu a v rámci společnosti XY je stanoveno, že v případě IT systémů může být tato role zastoupena daným Metodikem nebo Centrálním metodikem za danou oblast. Role Žadatel má odpovědnost za specifikaci změny a její zadání do softwarového nástroje service desk, stanovení priority a termínu požadované změny, stanovení rozsahu potřebných testů a akceptaci řešení změny.

Pro pochopení tohoto procesu z pohledu jeho řízení ve společnosti XY, je nyní nutné popsat aktivity prováděné v jeho jednotlivých fázích.

Příprava realizace malé změny

Podle metodiky Příprava realizace malé změny (2012) jsou v rámci této fáze realizovány tyto aktivity:

- Plánování požadavků – tato činnost je realizována rolí Žadatel. Jedná se o shromažďování požadavků, jejichž realizace je plánována v následujícím roce. Jejich iniciace vzniká z důvodu nutnosti řešení problémů (Problem management) a incidentů (Incident management) v rámci provozu, na základě změn byznys procesu zákazníka, nutnosti povýšení verzí dodávaných aplikací a systémů nebo zvyšování kvality dodávané IT služby. Ve společnosti XY jsou požadavky rozděleny na:
 - plánované požadavky – jedná se o požadavky, jejichž potřebu je možné předvídat, a které jsou v souladu s plánem;
 - nahodilé požadavky – tyto požadavky vznikají na základě chyb, změny byznys procesu nebo změny legislativy, nejsou tedy v souladu s plánem a společnost XY má na jejich řešení připravenou rezervu prostředků.
- Zadání požadavků na změnu – zadání nového požadavku je ve společnosti XY prováděno v rámci role Žadatel, prostřednictvím softwarového nástroje service desk, který současně slouží, jak již bylo v této práci zmíněno pro řízení incidentů, požadavků a problémů. Softwarový nástroj service desk zajišťuje v rámci každého požadavku stavové workflow a aktuální informace o jeho stavech. Při zadávání požadavku je nutné, aby Žadatel uvedl v rámci softwarového nástroje service desk tyto informace:
 - popis změnového požadavku;
 - oblast, do které daný požadavek spadá, což je informace důležitá pro jeho správné přiřazení řešiteli;
 - identifikace aplikace, v rámci které má být změna provedena;
 - požadovaný termín realizace;
 - prioritu, která určuje naléhavost řešení daného požadavku.
- Předání požadavku ke zpracování – po zadání nového požadavku je požadavek automaticky přeměrován na operátory service desku, jejichž úkolem je formálně posoudit údaje vyplněné žadatelem a následně přiřadit požadavek příslušnému útvaru odpovědnému za provoz dané aplikace, systému. Manažer lidských zdrojů za daný útvar přeměruje daný požadavek na Manažera dodávky, který je odpovědný za určení způsobu řešení požadavku.

V případě, že se jedná o požadavek na malou změnu v oblasti IT, provede Manažer dodávky kontrolu, zda byl požadavek zadán metodikem za daný systém a vytvoří v softwarovém nástroji service desk tzv. change s příslušnou kategorií, která má předurčené workflow a Manažera řešení.

- Analýza a ocenění požadavku – v rámci této aktivity provádí Manažer řešení kontrolu, zda požadavek splňuje kritéria malé změny a jaké jsou dopady z pohledu zákazníka na byznys a z pohledu IT na infrastrukturu, architekturu a provoz. Dále je v rámci této aktivity stanoven Manažerem řešení harmonogram a odhad ceny na základě pracnosti celého řešení. Úkolem této aktivity je také vytvoření technické a funkční specifikace, na které spolupracuje Manažer řešení spolu s Žadatelem. Specifikace jsou následně připojeny k danému změnovému požadavku v softwarovém nástroji service desk jako příloha. Na základě údajů získaných z technické a funkční specifikace určí Manažer řešení, zda se bude malá změna realizovat interními, externími nebo kombinací interních a externích kapacit.
- Odsouhlasení technického návrhu řešení – Metodik za danou aplikaci nebo systém provede schválení daného řešení požadavku na změnu na základě technické a funkční specifikace.
- Informování žadatele o řešení požadavku mimo malé změny – pokud dojde při analýze ke zjištění, že požadavek nespĺňuje požadavky na malou změnu, je Manažerem řešení navrženo alternativní řešení s tím, že o této skutečnosti uvědomí Manažera dodávky, který tuto informaci následně projedná s Žadatelem o změnu.
- Nabídka na dodání ICT řešení, vytvoření obchodního závazku – v rámci této aktivity je Zákazníkem finálně odsouhlasena cena celého řešení a Service level manager vytvoří obchodní model promítnutí změny do ceny služby.
- Kontrola kompletnosti a schválení/zamítnutí požadavku k realizaci – v rámci této aktivity je úkolem hlavního týmu segmentu uživatele provést schválení/neschválení realizace daného změnového požadavku. Toto schválení je prováděno na základě těchto podmínek:
 - přiložení funkční a technické specifikace;
 - vytvoření harmonogramu a realizace řešení;
 - určení ceny;
 - schválení požadavku Metodikem.
- Uzavření požadavku – uzavření daného změnového požadavku je realizováno Manažerem dodávky na základě rozhodnutí hlavního týmu segmentu uživatele o jeho neschválení. V takovém případě dojde k tomuto uzavření fyzicky v softwarovém nástroji service desk a následně je o tom formou notifikace informován Žadatel o změnu.

Realizace malé změny

Podle metodiky Realizace malé změny (2012) jsou v rámci této fáze realizovány tyto aktivity:

- Zahájení realizace – v rámci této aktivity je stanoven tým pro zajištění dodávky a zároveň je stanovena odpovědná osoba za kompletní řešení změnového požadavku. Za realizaci dodávky řešení je odpovědný Manažer řešení, který zároveň určí Realizátora dodávky (správce systému, aplikace, vývojář atd.) a v případě, že se jedná o náročnější realizaci, určí Tým pro dodávku řešení. Každá realizovaná malá změna má ve společnosti XY v rámci investičního rozpočtu své unikátní označení.

- Zadání a podpora výběrového řízení pro externího dodavatele – v případě, že je rozhodnuto, že malá změna bude realizována za pomoci dodavatele, vytvoří Manažer řešení v příslušné aplikaci pro evidenci a schvalování požadavků na nákup žádost o nákup technického řešení od daného dodavatele.
- Vypracování technického a funkčního designu – cílem této aktivity je vytvoření detailní technické a funkční specifikace řešení malé změny, která vznikne na základě rozpracování technického návrhu řešení a za její realizaci je odpovědný Realizátor dodávky řešení. V rámci této specifikace jsou vytvořeny testovací scénáře (ověření funkčnosti realizované změny) a jsou specifikovány podmínky pro nasazení změny do produkčního prostředí.
- Realizace dodávky – tato aktivita je realizována Realizátorem požadavku a je zaměřena na fyzickou realizaci požadované změny. Realizátor provádí změnu funkčnosti sám nebo spolu s dodavatelem.
- Převod do testovacího prostředí – tuto aktivitu zajišťuje Manažer řešení a konkrétně se jedná o zajištění převodu dané změny z vývojového prostředí do testovacího. Pro tento převod je nutnou podmínkou, aby po otestování změny administrátorem aplikace, systému na vývojovém prostředí nedocházelo k chybovým stavům.
- Testování – testování je prováděno na testovacím prostředí Žadatelem změnového požadavku na základě testovacích scénářů připravených Týmem nebo Realizátorem dodávané změny. V rámci testování funkčnosti zaznamenává Žadatel výsledky testu do testovacích scénářů. Pokud dojde ke zjištění chyb, jsou zaznamenány do testovacího scénáře a následně dojde k jejich nápravě Realizátorem změny.
- Akceptace řešení na testovacím systému – jedná se o schválení Žadatelem o změnu, že testovaná funkcionality je bez chyb a vhodná pro nasazení do produkčního prostředí. Tuto akceptaci nové funkčnosti předává Žadatel Manažerovi řešení spolu s vyplněným testovacím scénářem. Testovací scénář je pak přílohou daného change v softwarovém nástroji service desk.

Nasazení malé změny do produkce

Podle metodiky Nasazení do produkce (2012) jsou v rámci této fáze realizovány tyto aktivity:

- Plánování implementace změny – úkolem této aktivity je stanovit jasné podmínky pro nasazení změny do produkčního prostředí. Musí tedy být jasně definovaný postup nasazení změny a také postup pro případnou nutnost návratu změny zpět do původního stavu. Ve společnosti XY slouží pro nasazení změn do produkčního prostředí pravidelné a k tomuto účelu určené termíny tak, aby nebyl ovlivněn chod dodávaných IT služeb. V některých případech je nutné provést nasazení změny do produkce v jiném termínu než v těch, které jsou k tomuto účelu ve společnosti XY určeny. V takovém případě je nutné, aby tento termín byl schválen hlavním týmem za daný segment. Pokud se jedná o složitější změnu složenou z více částí, zajistí Manažer řešení s Manažerem dodávky a Release managerem, aby byly jednotlivé komponenty nainstalovány tak, aby výsledkem bylo kompletní řešení pro zákazníka. Za dodání kompletní dokumentace změny odpovídá Manažer řešení. Tato dokumentace je přiložena formou přílohy k danému change v softwarovém nástroji service desk.
- Instalace do produkčního prostředí – Správce daného systému provede na základě akceptace řešení a testovacího scénáře instalaci funkcionality do produkčního prostředí v termínech, které jsou k těmto úkonům ve společnosti XY určeny.

- Převzetí k provozování – tato aktivita je započata již při převodu řešení do testovacího prostředí. Již během testování předává Správce systému Realizátorovi případná zjištění o chybách. Předávací dokumentace pak obsahuje technickou a funkční specifikaci, dokumentaci vývoje a testovací scénář. Po provedení kladné kontroly nasazené funkčnosti na produkci dojde k uzavření daného požadavku na změnu v softwarovém nástroji service desk a tím je nová funkcionality v kompetenci Provozu.
- Podpora produktivního provozu a reklamace řešení – jedná se o stanovenou dobu ve společnosti XY, po kterou sleduje Správce systému a Žadatel nově nasazenou funkcionality do produkčního prostředí. Pokud během této doby dojde k zjištění chyb dodané funkcionality, pak je odpovědností Manažera řešení, aby na základě informací od Správce systému nebo Žadatele byla provedena příslušná nápravná opatření pro eliminování těchto chyb.
- Provedení roll back procedury – jedná se o aktivitu, v rámci které je nutné vrátit změny zpět a obnovit původní funkčnost. Nutnost provedení tzv. roll back procedury nastává, když dojde k závažným chybám na testu, které nelze odstranit nebo v případě nevydařené instalace změny na produkční prostředí.

Ukončení a vyhodnocení požadavku na malou změnu

Podle metodiky Ukončení a vyhodnocení požadavku (2012) jsou v rámci této fáze realizovány tyto aktivity:

- Uzavření požadavku – tato aktivita se vztahuje k takovým požadavkům na změnu, jež byly nainstalovány do produkčního prostředí a v rámci kterých již byla ukončena podpora produktivního provozu. Fyzické uzavření požadavku je provedeno Manažerem dodávky v rámci softwarového nástroje service desk. Po uzavření požadavku iniciuje Realizátor dodávky prostřednictvím softwarového nástroje service desk požadavek na doplnění údajů, které se týkají změny daného systému/aplikace do konfigurační databáze CMDB (Configuration Management Database).
- Vyhodnocení požadavku – důležitou aktivitou v rámci procesu dodávky požadované změny je vyhodnocení realizovaného požadavku. Hlavním důvodem realizace této aktivity je ponaučení se do budoucna a zjištění spokojenosti/nespokojenosti zákazníka. Jakmile je provedena předchozí aktivita uzavření požadavku, je o tomto stavu informován Žadatel a zároveň má možnost formou elektronického dotazníku vyplnit, v jaké kvalitě byl požadavek realizován. Následně je vyplněný dotazník automaticky předán Manažerovi dodávky, který v rámci požadavku zhodnotí kvalitu realizované změny, zda byla změna realizována v požadovaném termínu a ve stanoveném rozpočtu.
- Zavedení řešení do evidence majetku – po zaúčtování všech nákladů v systému SAP iniciuje Manažer řešení požadavek na zavedení řešení do evidence majetku.

Podle metodiky Change management (2015) musí být veškeré změny realizovány s minimalizací negativních dopadů spojených s jejich realizací. Metodika dále uvádí, že mezi klíčové ukazatele výkonnosti tohoto procesu patří například počet nových změn nebo počet dokončených změn.

3.1.6 Konfigurační databáze (CMDB) ve společnosti XY

Všechny výše uvedené vybrané procesy pracují s takzvanými konfiguračními položkami, jejichž význam je zmiňován také v teoretické části této diplomové práce v rámci fáze Přechod služeb (Service Transition) konkrétně v procesu Řízení prostředků a konfigurací služeb (Service asset and configuration management). Podle metodiky Configuration management (2015) společnosti XY jsou konfiguračními položkami ve společnosti XY myšleny jakékoliv komponenty (hardware, software, aplikace, služby atd.) důležité pro dodávku IT služeb. Ve společnosti XY jsou konfigurační položky uváděny v rámci řešených chyb (**Incident management**), změn (**Change management**) i nasazování změn do produkčního prostředí (**Release management**). Například pokud je v rámci softwarového nástroje service desk řešena nějaká chyba, je nutné vědět, k jaké aplikaci/systému se tato chyba vztahuje. Tato informace je v service desku uvedena v políčku konfigurační položka.

Podle metodiky Configuration management (2015) je centrálním úložištěm konfiguračních položek ve společnosti XY konfigurační databáze (Configuration Management Database - CMDB). V rámci každé konfigurační položky zaznamenané v konfigurační databázi jsou vedeny její vlastnosti, jež popisují její povahu, roli, chování, funkčnost (například: název, stav, datum nasazení, velikost atd.). Dále jsou u každé konfigurační položky uvedeny vazby s dalšími konfiguračními položkami.

3.2 Zlepšení řízení IT procesů ve společnosti XY aplikováním ITILu

Cílem této kapitoly je v rámci vybraných procesů v této diplomové práci provést posouzení vyspělosti a shody s doporučením procesně orientovaného rámce knihovny ITIL. Toto posouzení bude realizováno prostřednictvím metody ITIL Maturity Model doporučené britskou společností AXELOS, která podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) vlastní knižní publikace ITIL. Tato metoda je podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) dostupná v placené a neplacené verzi, kde zaměření těchto metod je stejné a liší se jen v počtu otázek. Pro účely této diplomové práce je plně dostačující neplacená verze s názvem Vysoká úroveň hodnocení služeb (High level self-assessment service), jedná se o takzvané assessment dotazníky.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) uvádí, že každý assessment dotazník pro daný ITIL process obsahuje určitý počet otázek s možností odpovědi “ano” / “ne” a každá otázka je hodnocená stupněm vyspělosti. Otázky jsou rozděleny do oblastí, na které jsou zaměřeny a každá oblast je na základě zodpovězených otázek hodnocena statusem splněno (fail)/nesplněno (pass). Tyto assessment dotazníky jsou v rámci práce přeloženy z jejich anglické verze do českého jazyka a vyplněny Vlastníky vybraných procesů ve společnosti XY. Role Vlastník procesu patří do obecných rolí ITIL a tato role je blíže specifikována v teoretické části této práce v kapitole “2.3.6 Role ITIL”.

Na základě vyplněných assessment dotazníků je tedy možné určit úroveň vyspělosti daného procesu ve společnosti XY a následně bude možné s ohledem na přístup k řízení procesů ve společnosti XY, který vyplývá z charakteristiky jejich řízení v kapitole “3.1 IT služby a procesy ve společnosti XY a jejich řízení”, navrhnout doporučení pro optimalizaci vybraných procesů. Některá doporučení mohou být v rámci této kapitoly navržena i na základě konzultací s Vlastníky procesů.

Podle IT Service Management Portal (2007) jsou v každém assessment dotazníku otázky, u kterých je symbol “M” – Mandatory (povinné) a pro dosažení doporučené úrovně vyspělosti v rámci dané posuzované oblasti je minimálním požadavkem, aby tyto otázky byly zodpovězeny kladně. Takto označené otázky mají vyšší význam než ostatní. Toto jsou posuzované oblasti, do kterých jsou rozděleny otázky ve všech assessment dotaznících a na které jsou tyto otázky cíleny (IT Service Management Portal, 2007):

- předpoklady – jedná se o obecné předpoklady nutné pro zajištění provozu daného procesu;
- záměry managementu – otázky jsou zaměřené na obchodní cíle a management společnosti;
- procesní způsobilost – otázky jsou zaměřené na zjištění, zda je splněn doporučený soubor činností daného procesu;
- vnitřní integrace - zjišťuje, zda jsou činnosti integrovány natolik, aby splnily procesní záměr;
- produkty – otázky jsou zaměřeny na výsledky procesu;
- kontrola kvality – otázky jsou zaměřeny na výstupy procesu, aby se ověřilo, že jejich kvalita odpovídá záměru;
- informace managementu – otázky jsou zaměřené na řízení daného procesu a na zjištění, zda jsou managementu včas poskytovány informace potřebné pro toto řízení;
- externí integrace – otázky jsou zaměřeny na ověření doporučené návaznosti daného procesu na ostatní procesy;
- uživatelské rozhraní – otázky jsou směřovány na ověření spokojenosti zákazníka s daným procesem.

Prvním z procesů společnosti XY vybraných pro posouzení v rámci této diplomové práce je proces incident management, který je popsán z pohledu jeho řízení ve společnosti XY v kapitole “3.1.2 Incident management ve společnosti XY”.

3.2.1 Posouzení vyspělosti procesu Incident management

Podle IT Service Management Portal (2007) vychází assessment dotazník procesu Incident management, který je Přílohou č. 1 této diplomové práce z obecných aktivit tohoto procesu:

- Zaznamenávání a upozorňování – všechny aktivity v rámci řízení incidentů, jako například diagnostické údaje, informace o konfiguračních položkách, ovlivněné služby, by měly být zaznamenávány v softwarovém nástroji service desk.
- Podpora a klasifikace – za účelem odhalení příčiny zaznamenávaných incidentů v softwarovém nástroji service desk by měla být prováděna jejich analýza. Dále by měl být v rámci řízení incidentů stanoven klasifikační systém, na jehož základě jsou pak incidenty řešeny.
- Vyšetřování a diagnostika – v rámci řízení incidentů by mělo docházet k co nejmenšímu ovlivnění obchodní činnosti zákazníka. Dopad incidentu na podnikání zákazníka by měl být ze strany dodavatele IT služeb minimalizován a měl by být poskytován prostor pro konstruktivní řešení chyby.
- Obnova – v rámci řízení incidentů musí být kladen důraz na obnovení činnosti.

- Sledování incidentů – v rámci řízení incidentů by měly být navrženy takové postupy, které umožňují vyřešení incidentů nebo obnovení činnosti obchodního procesu v dohodnutých časových intervalech dle stanovených SLA.
- Vlastnictví, monitorování a uzavírání – odpovědností oddělení service desk je vyřešení a dohlížení na vyřešení všech významných incidentů. Při vyřešení incidentu musí být v rámci softwarového nástroje service desk zaznamenány všechny údaje popisující daný incident a způsob jeho řešení, včetně odsouhlasení vyřešení incidentu zákazníkem.

V rámci assessment dotazníku procesu Incident management, který je Přílohou č. 1 této diplomové práce, bylo Vlastníkem procesu zodpovězeno celkem čtyřicet sedm otázek. U většiny otázek bylo odpovězeno kladně, tedy, že společnost XY v rámci těchto otázek splňuje doporučenou úroveň vyspělosti podle knihovny ITIL. Toto jsou otázky v rámci zkoumaných oblastí assessment dotazníkem, na které bylo Vlastníkem procesu odpovězeno záporně.

V oblasti **záměr managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 5** - má management závazky, rozpočet a zdroje dostupné pro řízení incidentu?

V oblasti **procesní způsobilost** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 15** - jsou incident manažeři oprávněni požadovat od zákazníků odsouhlasení druhé a třetí úrovně poskytovaných služeb?

V oblasti **vnitřní integrace** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 18** - porovnává Incident Management problémy se známými chybami v databázi?

V oblasti **produkty** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 26** - jsou kontroly managementu vykonávány pro vyzdvihnutí detailu eskalovaných incidentů?

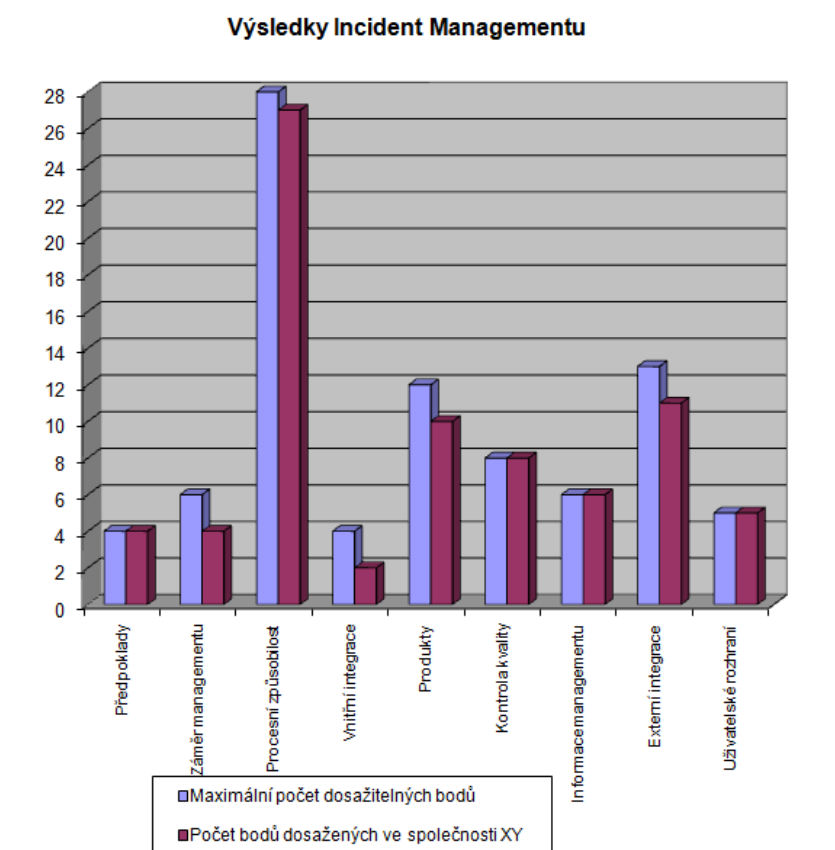
V oblasti **externí integrace** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 39** - probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Configuration Managementem týkající se snadnosti používání konfiguračních záznamů, konfigurace anomálií a potenciálních příznaků položky konfigurace, např. jako "selhání" (nebo ekvivalentní)?

Symbolem "M", tedy jako povinné jsou v dotazníku pro tento proces označeny otázky číslo 5 a 18. V rámci otázky číslo 5 bylo zjištěno, že ve společnosti XY nemá Incident manažer k dispozici žádný rozpočet ani zdroje pro řízení tohoto procesu. Zdůvodnění této skutečnosti je vysvětleno v následující kapitole "3.2.2 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Incident management". Pokud by společnost neměla dostupné žádné prostředky v rámci řízení tohoto procesu, mohl by nastat problém například při řešení závažných chyb, v rámci kterých je nutné pro zajištění nápravy zaplatit služby externích dodavatelů.

Ze záporné odpovědi na otázku číslo 18 vyplývá, že společnost XY neprovádí porovnávání známých chyb, které ve společnosti již byly řešeny v minulosti s aktuálně řešenými chybami. Doporučení nápravného opatření je stejně jako u předchozí otázky navrženo v následující kapitole "3.2.2 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Incident management". Tím, že společnost neprovádí toto porovnávání je řešení těchto chyb zdlouhavější a hrozí riziko, že bude překročena domluvená doba řešení chyby a tím budou porušeny podmínky o poskytování IT služeb zákazníkovi.

Výsledkem vyplněného assessment dotazníku určeného pro posouzení vyspělosti procesu Incident management ve společnosti XY je také graf vygenerovaný na základě vyplněných údajů Vlastníkem tohoto procesu. Ukázka, do jaké míry splňuje společnost XY doporučenou úroveň vyspělosti procesu Incident management v rámci posuzovaných oblastí je zobrazena na grafu č. 1.

Graf 1 Výsledný graf pro posouzení vspělosti procesu Incident management



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)

V rámci zhodnocení procesu Incident management, realizovaného na základě assessment dotazníku, který je Přílohou č. 1 této diplomové práce, je tedy možné uvést, že společnost XY nesplňuje podle doporučení knihovny ITIL stanovenou úroveň vspělosti ve výše uvedených otázkách.

Dále z dotazníku vyplývá, že společnost XY nesplňuje doporučovanou úroveň vspělosti z pohledu zkoumaných oblastí v oblastech **záměry managementu** a **vnitřní integrace**. Tuto informaci lze ověřit v příloženém assessment dotazníku procesu Incident management.

3.2.2 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Incident management

Na základě konzultací s Vlastníky procesů bylo zjištěno, že v roce 2013 bylo ve společnosti XY provedeno posouzení vspělosti některých ITIL procesů, v rámci nichž došlo v některých oblastech k nápravným opatřením. Také díky této optimalizaci má proces Incident management ve společnosti XY vysokou úroveň vspělosti, jak vyplývá z assessment dotazníku, který je Přílohou č. 1 této diplomové práce.

Vlastníkem procesu byla pro účely této diplomové práce poskytnuta některá nápravná opatření, která byla provedena za účelem zlepšení řízení procesu Incident management ve společnosti XY. Všechna tato nápravná opatření se vztahují k úpravám v softwarovém nástroji service desk, který slouží pro obsluhu tohoto procesu. V rámci této kapitoly je nyní vhodné tato nápravná opatření (změny) zmínit (Přehled změn z Provozní Excelence, 2013):

- **Zadávání požadavků** – ze strany uživatele má být v rámci softwarového nástroje service desk pouze zadán obecný tiket a až následně dojde k jeho klasifikaci (určení, o co se jedná incident, požadavek) operátorem service desku. Přínosem této změny je eliminace chybně zadaných požadavků a odpovědnost je přenesena na ICT. Lze konstatovat, že tato změna odpovídá otázkám číslo 1 a 2 v příloženém assessment dotazníku pro Incident management k této diplomové práci.
- **Úprava stromu kategorií** – v rámci softwarového nástroje service desk jsou kompetenční oblasti pro poskytované IT služby rozděleny do stromu kategorií. Každému požadavku je na základě jeho popisu přiřazena daná kategorie. Konkrétně se tedy tato změna týká změny názvů, úpravy řazení a redukce počtu těchto kategorií. Přínosem této změny je redukce počtu kategorií, jejich rozčlenění do logických celků a lepší orientace zákazníka pro volbu kategorie při zadávání tiketu. Tato změna se přímo netýká žádné otázky v příloženém assessment dotazníku pro tento proces, ale lepší orientací zákazníka při přiřazování kategorií k daným tiketům se zlepšil i jejich evidence, což je zaměřeno otázkou číslo 1 v příloženém assessment dotazníku.
- **Stanovení dopadu (Impact)** – v softwarovém nástroji service desk je možné určit stupeň dopadu daného incidentu. Tato změna se týká řešitele daného incidentu, aby v čase prováděl vyhodnocení aktuálního dopadu incidentu a měnil hodnotu tohoto dopadu. Například, pokud řešitel vyhodnotí hodnotu Impact = 5, jedná se o významný incident. Přínosem této změny je přesnější výpočet priority incidentu a zároveň efektivnější řízení pracovní činnosti. Lze konstatovat, že tato změna se týká otázky číslo 10 v příloženém assessment dotazníku pro Incident management k této diplomové práci.
- **Použití urgency** – na základě dopadu incidentu je nutné využít přiměřené urgency, která vede k přesnějšímu výpočtu priority incidentu a efektivnějšímu řízení vytíženosti. Tato změna souvisí s otázkou číslo 10 v příloženém assessment dotazníku pro Incident management.
- **Nový výpočet Priority incidentu (na základě impactu a urgency)** – zákazník používá urgency v souladu s dopady incidentu a dopad incidentu je nastaven v rámci jeho klasifikace operátorem service desku. Úkolem řešitele je validovat impact nastavený operátorem service desku a případně jej upravit. Přínosem této změny je, že výpočet priority incidentu odpovídá doporučení knihovny ITIL a priority nelze měnit samostatně. Vždy se mění impact, případně po dohodě se zákazníkem urgency. Tato změna se také týká otázky číslo 10 v příloženém assessment dotazníku pro Incident management.
- **Uzavření incidentu** – v rámci uzavření incidentu je úkolem řešitele vyplnit v softwarovém nástroji service desk kořenovou příčinu (Root Cause) a popsat řešení incidentu (Solution). Přínosem této změny je možnost realizace analýzy incidentu na základě definované kořenové příčiny a možnost rychlejšího řešení incidentu na základě podrobnějších informací. Tato změna se týká otázek číslo 13 a 23 v příloženém assessment dotazníku pro Incident management.
- **Významný incident (zrušení pojmu hromadný incident)** – zákazník musí respektovat stanovené lhůty pro řešení významných incidentů dle dohodnutých SLA. Dále vznikl v softwarovém nástroji nový příznak pro určení významného incidentu s označením "Major incident". Přínosem této změny je dodržení doporučeného názvosloví knihovnou ITIL a používání incidentů dle ITIL.

Tato změna přímo nesouvisí s otázkami v přiloženém assessment dotazníku pro Incident management, ale přibližuje nastavení tohoto procesu ve společnosti XY doporučením stanoveným knihovnou ITIL.

- **Incident report** – v rámci softwarového nástroje service desk vznikla nová záložka, která umožňuje vyplňovat reporty k incidentům. Incident report je prováděn jen u významných incidentů. Tím, že je možné zadávat reporty přímo v softwarovém nástroji service desk, je možné například sledovat návazné změnové požadavky. Přínosem této změny je, že jsou všechny aktivity v rámci řízení incidentů na jednom místě. Tato změna se týká otázky číslo 24 v přiloženém assessment dotazníku pro Incident management.

V kapitole “3.2.1 Posouzení vspělosti procesu Incident management” jsou uvedeny otázky assessment dotazníku pro posouzení vspělosti procesu Incident management, na které bylo vlastníkem tohoto procesu odpovězeno záporně a tedy nesplňují doporučenou úroveň vspělosti podle knihovny ITIL. K těmto otázkám bude nyní uveden důvod, proč u nich není ve společnosti XY splněna doporučená úroveň vspělosti nebo bude na jejich základě doporučeno nápravné opatření.

Záporně zodpovězená otázka číslo 5

Má management závazky, rozpočet a zdroje dostupné pro řízení incidentu?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 5

Podle knihovny ITIL je doporučováno, že zaměstnanec v roli Incident manažer má mít na starost rozpočet pro řízení incidentů. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že toto doporučení knihovny ITIL není možné ve společnosti XY akceptovat, protože v rámci této společnosti je stanoveno liniové řízení a finanční rozpočet má k dispozici management společnosti, nikoliv manažer stanovený pro daný ITIL proces. Doporučením pro společnost XY je zvážit naplánování pravidelných schůzek mezi managementem společnosti a Incident manažerem, v rámci kterých bude vedení společnosti pravidelně informováno o nutném poskytnutí finančních prostředků na zajištění potřebných aktivit tohoto procesu.

Záporně zodpovězená otázka číslo 15

Jsou incident manažeri oprávněni požadovat od zákazníků odsouhlasení druhé a třetí úrovně poskytovaných služeb?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 15

Jak vyplývá z popisu řízení procesu Incident management v kapitole “3.1.2 Incident management ve společnosti XY”, jsou ve společnosti XY používány všechny tři úrovně řízení incidentu. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu však bylo zjištěno, že ve společnosti XY je řešení daného incidentu v druhé a třetí úrovni schvalováno v rámci ICT. Doporučením pro společnost XY je zvážit, zda by nebylo vhodné přenést odpovědnost za odsouhlasení řešení druhé a třetí úrovně na zákazníka. Muselo by však dojít ke specifikaci konkrétní odpovědnosti na straně zákazníka.

Záporně zodpovězená otázka číslo 18

Porovnává Incident Management problémy se známými chybami v databázi?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 18

Ve společnosti XY v procesu Incident management existuje znalostní báze v softwarovém nástroji service desk, do které je možné zaznamenávat chyby a jejich řešení. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu však bylo zjištěno, že hlavním úskalím je, že v rámci plnění údajů do znalostní báze není stanovena odpovědná osoba za kontrolu vyplněných údajů a jednotliví řešitelé mnohdy nevyplní realizované postupy řešení daných chyb. Z těchto důvodů pak nelze provádět porovnání se známými chybami v databázi.

Doporučením pro vedení společnosti XY je, aby stanovilo odpovědnou osobu za kontrolu vyplňování potřebných údajů řešiteli do znalostní báze. Pokud by se tato znalostní báze aktivně využívala, mohlo by v rámci některých chyb dojít ke zrychlení jejich řešení a tím i ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Záporně zodpovězená otázka číslo 26

Jsou kontroly managementu vykonávány pro vyzdvihnutí detailu eskalovaných incidentů?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 26

Ve společnosti XY neprovádí Incident manažer kontroly za účelem vyzdvihnutí eskalovaných incidentů. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že management společnosti se ale sám o eskalované incidenty zajímá.

Záporně zodpovězená otázka číslo 39

Probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Configuration Managementem, týkající se snadnosti používání konfiguračních záznamů, konfigurace anomálií a potenciálních příznaků položky konfigurace, např. jako "selhání" (nebo ekvivalentní)?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 39

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že konfigurační položky, záznamy jsou u tohoto procesu v softwarovém nástroji service desk v rámci řešených incidentů evidovány. Mezi Incident Managementem a Configuration Managementem však neprobíhá výměna informací, týkající se snadnosti používání těchto záznamů, protože ve společnosti XY neexistuje platforma, kde by se tyto informace mohly předávat. Doporučením tedy je, aby byla vytvořena taková platforma, v rámci které by mohla být výměna těchto informací realizována.

V rámci posuzování vyspělosti procesu Incident management bylo zodpovězeno celkem čtyřicet sedm otázek, pět jich bylo zodpovězeno záporně a zbývajících čtyřicet dva otázek bylo zodpovězeno kladně. Z těchto výsledků tedy vyplývá, že ve společnosti XY je tento proces v rámci většiny posuzovaných otázek řízen dle doporučení procesně orientovaného rámce ITIL. Dále bylo zjištěno, že tento proces nesplňuje doporučovanou úroveň vyspělosti v oblastech **záměry managementu** a **vnitřní integrace**. Pro zajištění shody pouze v rámci těchto oblastí je dostačující, aby společnost XY realizovala nápravná opatření doporučovaná pro otázky číslo pět a osmnáct, které jsou označeny symbolem "M" tedy jako povinné. Pro dosažení úplného souladu s procesně orientovaným rámcem ITIL by společnost musela realizovat všechna nápravná opatření, která byla doporučena v rámci této kapitoly ke všem záporně zodpovězeným otázkám.

3.2.3 Posouzení vyspělosti procesu Change management

Podle IT Service Management Portal (2007) vychází assessment dotazník procesu Change management, který je Přílohou č. 2 této diplomové práce z obecných cílů tohoto procesu:

- hlavním cílem je, aby prováděná změna co nejméně ovlivnila chod dodávaných IT služeb;
- zajištění návaznosti tohoto procesu na proces Configuration management;
- usnadnění realizace požadovaných změn pomocí jednoduchých, jasných a účinných postupů a nástrojů napříč různými prostředími;
- zajištění změn vycházejících z daných obchodních a technologických případů;
- v rámci všech realizovaných změn zajistit vyhodnocování možných dopadů na podnikání a ovlivněné IT technologie;

- poskytování podpory a koordinace v rámci projektového řízení;
- zajištění proveditelnosti všech navrhovaných změn;
- zhodnocení, odhalení a případné zamítnutí všech změn, které představují nepřijatelné riziko v rámci dodávky IT služeb zákazníkovi;
- zajištění zabránění realizace nepovolených změn.

V rámci tohoto procesu by měly být řízeny všechny změny hardwarových a softwarových produktů a poskytovaných IT služeb (IT Service Management Portal, 2007).

V rámci assessment dotazníku procesu Change management, který je Přílohou č. 2 této diplomové práce bylo Vlastníkem procesu zodpovězeno celkem padesát šest otázek. U většiny otázek bylo odpovězeno kladně, tedy, že společnost XY v rámci těchto otázek splňuje doporučenou úroveň vyspělosti podle knihovny ITIL. Toto jsou otázky v rámci zkoumaných oblastí assessment dotazníkem, na které bylo Vlastníkem procesu odpovězeno záporně.

V oblasti **procesní způsobilost** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 13** - existuje postup pro kontrolu všech změn?

V oblasti **vnitřní integrace** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 16** - jsou změny naplánované a prioritizovány centrálně nebo na základě společné dohody?

V oblasti **vnitřní integrace** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 18** - jsou důvody neúspěšné změny výslovně zaznamenávány a vyhodnocovány?

V oblasti **vnitřní integrace** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 19** - jsou úspěšné změny porovnány s původními obchodními potřebami?

V oblasti **kontrola kvality** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 25** - jsou pracovníci odpovědní za kvalitu Change Managementu vhodně proškoleni?

V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 31** - poskytuje Change Management relevantní informace týkající se počtu úspěšných a neúspěšných změn?

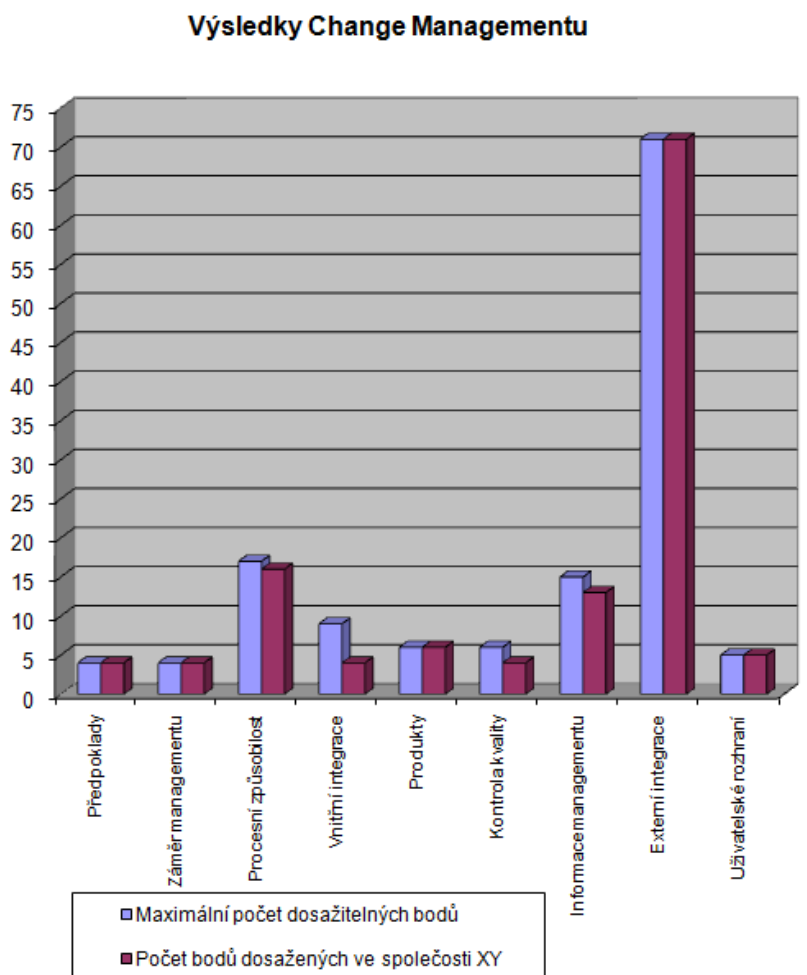
V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 33** - poskytuje Change Management relevantní informace týkající se skluzu změny (včetně nedodělků a překážek)?

Symbolem "M", tedy jako povinné jsou v dotazníku pro tento proces označeny otázky číslo 16 a 25. V rámci otázky číslo 16 bylo zjištěno, že společnosti XY nemá zajištěno centrální plánování a prioritizování změn. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole "3.2.4 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Change management". Tím, že společnost nemá zajištěné centrální plánování, může daná změna ovlivnit například provozní činnost jiného oddělení, než v rámci kterého je změna realizována a tím může být narušen provoz dodávaných IT služeb zákazníkovi.

Ze záporné odpovědi na otázku číslo 25 vyplývá, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za kvalitu procesu Change management. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole "3.2.4 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Change management". Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neposkytuje zaměstnancům odpovědným za tento proces příslušná školení, může dojít ke špatnému řízení tohoto procesu a tím mohou být špatně řízeny změny ve společnosti XY.

Výsledkem vyplněného assessment dotazníku určeného pro posouzení vspělosti procesu Change management ve společnosti XY je také graf vygenerovaný na základě vyplněných údajů Vlastníkem tohoto procesu. Ukázka, do jaké míry splňuje společnost XY doporučenou úroveň vspělosti procesu Change management v rámci posuzovaných oblastí je zobrazena na grafu č. 2.

Graf 2 Výsledný graf pro posouzení vspělosti procesu Change management



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)

V rámci zhodnocení procesu Change management, realizovaného na základě assessment dotazníku, který je Přílohou č. 2 této diplomové práce, je tedy možné uvést, že společnost XY nespĺňuje podle doporučení knihovny ITIL stanovenou úroveň vspělosti ve výše uvedených otázkách.

Dále z dotazníku vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučenou úroveň vspělosti z pohledu zkoumaných oblastí v oblastech **vnitřní integrace** a **kontrola kvality**. Tuto informaci lze ověřit v příloženém assessment dotazníku procesu Change management.

3.2.4 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Change management

V rámci již zmíněných nápravných opatření realizovaných ve společnosti XY v roce 2013, byla v rámci procesu Change management provedena nápravná opatření za účelem zlepšení řízení tohoto procesu. Tato nápravná opatření byla poskytnuta vlastníkem procesu ve společnosti XY pro účely této diplomové práce.

Nyní je vhodné je v rámci této kapitoly zmínit (Provozní excelence, 2013):

- **Evidence změn v jednom nástroji** – na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že před touto změnou byly v rámci softwarového nástroje service desk zaznamenávány jen malé změny.

V rámci této optimalizace (evidence změn v jednom nástroji) bylo navrženo, aby se v softwarovém nástroji service desk evidovaly všechny změny, tedy i velké změny, které jsou ve společnosti XY řízeny pomocí projektového managementu. Přínosem této změny pro společnost XY je přehled o všech realizovaných změnách bez ohledu na to, zda se jedná o velkou nebo malou změnu z jednoho místa. Tato změna se týká otázky číslo 1 v příloženém assessment dotazníku pro Change management k této diplomové práci.

- **Přiřazování konfiguračních položek** - položky, které jsou upravovány (konfigurovány) v rámci realizovaných změn jsou ve společnosti XY zaznamenávány v k tomu určené konfigurační databázi (CMDDB). Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že v rámci tohoto nápravného opatření bylo navrženo, aby došlo k fyzickému provázání konfiguračních položek uložených v konfigurační databázi se změnami uloženými v softwarové nástroji service desk, jež tyto konfigurační položky mění. Přínosem tohoto nápravného opatření pro společnost XY je možnost dohledat, která změna/změny ovlivnily danou konfigurační položku. Tato změna se týká otázky číslo 37 v příloženém assessment dotazníku pro Change management k této diplomové práci.
- **Vazba na release management** - na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY bylo dříve vždy pro danou změnu naplánováno takzvané releasové okno, tedy termíny nasazení změny do produkčního prostředí. V rámci tohoto nápravného opatření bylo navrženo, aby byly pro nasazování změn stanoveny pravidelné termíny releasů, v rámci kterých bude možné nasadit do produce více změn. Přínosem tohoto nápravného opatření pro společnost XY je menší počet releasových oken, v rámci kterých je dodávaná IT služba nedostupná. Tato změna se týká otázky číslo 45 v příloženém assessment dotazníku pro Change management k této diplomové práci.

V kapitole “3.2.3 Posouzení vspělosti procesu Change management” jsou uvedeny otázky assessment dotazníku pro posouzení vspělosti procesu Change management, na které bylo vlastníkem tohoto procesu odpovězeno záporně a tedy nesplňují doporučenou úroveň vspělosti podle knihovny ITIL. K těmto otázkám bude nyní uveden důvod, proč u nich není ve společnosti XY splněna doporučená úroveň vspělosti nebo bude na jejich základě doporučeno nápravné opatření.

Záporně zodpovězená otázka číslo 13

Existuje postup pro kontrolu všech změn?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 13

Ve společnosti XY jsou v rámci procesu Change management kontrolovány pouze projektové změny zejména z pohledu jejich odchýlení časového odhadu realizace od skutečnosti. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu však bylo zjištěno, že tato kontrola není ve společnosti XY realizována v rámci takzvaných malých změn (změn, které nespádají do projektů). Doporučením pro společnost XY tedy je, zajistit report, který by obsahoval informace týkající se odchýlení časového odhadu realizace od skutečnosti v rámci malých změn. Pokud by společnost XY tyto informace evidovala, mohla by je využít pro zlepšení odhadů realizace podobných změn do budoucna.

Záporně zodpovězená otázka číslo 16

Jsou změny naplánované a prioritizovány centrálně nebo na základě společné dohody?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 16

Vzhledem k odlišnosti jednotlivých segmentů (kompetenční centra - výroba, provoz atd.) jsou ve společnosti XY centrálně posuzovány pouze náměty na projekty (tzv. scoring námětů a rozhodování o jejich realizaci). Malé změny jsou řešeny výhradně na úrovni jednotlivých segmentů. Stává se, že je k realizaci schválena změna, která zasahuje do jiného segmentu, jež o ní není informován a nepočítá s časováním realizace. Doporučením pro společnost XY je, aby byla v rámci tohoto procesu vytvořena role, která by byla odpovědná za stanovení dopadu dané změny a dále by byla odpovědná za ověření, jaké segmenty jsou touto změnou ovlivněny. Tyto informace by pak byly předány ovlivněným segmentům.

Záporně zodpovězená otázka číslo 18

Jsou důvody neúspěšné změny výslovně zaznamenávány a vyhodnocovány?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 18

V některých případech může dojít v rámci implementace změny k problémům, které vyžadují tzv. roll back, což je nutné navrácení změny a obnovení původní funkčnosti. Takovéto neúspěšné změny však nejsou ve společnosti XY evidovány. Doporučením pro společnost XY je vytvoření reportu, který bude tyto neúspěšné změny zaznamenávat včetně informace, proč k nim došlo. Přínosem pro společnost bude možnost vyvarování se obdobných chyb při realizaci podobných změn.

Záporně zodpovězená otázka číslo 19

Jsou úspěšné změny porovnány s původními obchodními potřebami?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 19

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY chybí zpětné vyhodnocování očekávaných/plánovaných přínosů změn. Očekávané přínosy nejsou u zákazníka ověřovány, pouze částečně jsou mu očekávané finanční přínosy zohledňovány v rozpočtech dalších let. Doporučení pro společnost XY je provádět ověření spokojenosti zákazníka s realizovanou změnou včetně zpětného zhodnocení, zda tato změna naplnila očekávanou představu jejího přínosu.

Záporně zodpovězená otázka číslo 25

Jsou pracovníci odpovědní za kvality Change Managementu vhodně proškoleni?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 25

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY školení účastníků tohoto procesu v oblasti kontroly kvality neprobíhá. Doporučení pro společnost XY je zajistit školení účastníků procesu Change management v oblasti kontroly kvality, které zajistí jejich kvalifikovanost v rámci posuzování kvality.

Záporně zodpovězená otázka číslo 31

Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se počtu úspěšných a neúspěšných změn?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 31

Tato otázka souvisí s otázkou číslo 18, pokud by společnost XY zajistila doporučený report zmiňovaný v doporučení k otázce číslo 18, jež by zaznamenával neúspěšné změny včetně zdůvodnění, proč k nim došlo, bylo by možné z něj vyčíst jejich počet. Pro zjištění úspěšně realizovaných změn by pak stačilo od celkového počtu všech realizovaných změn odečíst ty neúspěšné.

Na základě získaného přehledu o počtu úspěšně nebo neúspěšně realizovaných změn může společnost XY získat přesnou představu, zda převládá počet neúspěšných změn a zaměřit se na jejich příčinu.

Záporně zodpovězená otázka číslo 33

Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se skluzu změny (včetně nedodělků a překážek)?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 33

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY nejsou tyto informace v rámci malých změn vyžadovány a pokud jsou uvedeny, tak jen formou poznámky v rámci softwarového nástroje service desk. Doporučením pro společnost XY je zajistit, aby tyto informace byly v rámci dané změny povinně evidovány. Přínosem těchto informací pro společnost je zjištění, proč například dochází k posunu dohodnutého termínu změny.

Poslední doporučení k tomuto procesu vyplývá z vlastních zkušeností s tímto procesem ve společnosti XY, konzultace s Vlastníkem procesu a informací z popisu řízení tohoto procesu v kapitole “3.1.5 Change management ve společnosti XY”.

Ve společnosti XY je v současné době řízení změn rozděleno na projektové změny a takzvané malé změny. Malé změny jsou řízeny pomocí softwarového nástroje service desk, který umožňuje založení požadavku na změnu, jeho popis a workflow, což je sled po sobě jdoucích úkolů a jejich přiřazení řešitelům v rámci dané změny. Pokud se ale jedná o malou změnu (například přeprogramování určité funkcionality), která vyžaduje aktivity ve všech fázích, tedy v rámci přípravy realizace, realizace, nasazení do produkčního prostředí, ukončení a vyhodnocení malé změny, je nutné většinu těchto aktivit realizovat mimo softwarový nástroj service desk. Například v rámci fáze příprava realizace malé změny je nutné vytvořit cílový koncept, harmonogram, odhad pracnosti, plán kapacit. Dále je v rámci fáze realizace malé změny nutné provést její otestování, na jehož základě jsou zaznamenávány a vypořádávány chyby z testů. Většina těchto aktivit je zajištěna pomocí nástroje MS Word nebo Excel a následně formou přílohy přiloženy k dané změně do softwarového nástroje service desk.

Doporučením pro společnost XY je zajistit v rámci změn, které vyžadují realizaci uvedených aktivit, použití vhodnějšího nástroje, který zajistí obsluhu všech těchto aktivit na jednom místě. Tím bude také zajištěna návaznost těchto aktivit včetně jednotné komunikace v rámci jednoho nástroje.

V rámci posuzování vyspělosti procesu Change management bylo zodpovězeno celkem padesát šest otázek, sedm jich bylo zodpovězeno záporně a zbývajících čtyřicet devět otázek bylo zodpovězeno kladně. Z těchto výsledků tedy vyplývá, že ve společnosti XY je tento proces v rámci většiny posuzovaných otázek řízen dle doporučení procesně orientovaného rámce ITIL. Dále bylo zjištěno, že tento proces nesplňuje doporučovanou úroveň vyspělosti v oblastech **vnitřní integrace** a **kontrola kvality**. Pro zajištění shody pouze v rámci těchto oblastí je dostačující, aby společnost XY realizovala nápravná opatření doporučená v této kapitole pro otázky číslo šestnáct a dvacet pět, které jsou označeny symbolem “M” tedy jako povinné. Pro dosažení úplného souladu s procesně orientovaným rámcem ITIL by společnost musela realizovat všechna nápravná opatření, která byla doporučena v rámci této kapitoly ke všem záporně zodpovězeným otázkám.

3.2.5 Posouzení vyspělosti procesu Release management

Podle IT Service Management Portal (2007) vychází assessment dotazník procesu Release management, který je Přílohou č. 3 této diplomové práce z obecných cílů a aktivit tohoto procesu:

- postup a plánování releasu;
- návrhování, sestavení a konfigurace releasu;
- přijetí daného releasu;
- plán nasazení změny do produkčního prostředí;
- zajištění testování změn dle předem stanovených kritérií;
- odmítnutí releasu;
- zajištění školení pro uživatele;
- zajištění podpory uživatelů v rámci nově nasazené změny;
- audity hardwaru a softwaru před a po nasazení změn.

Cílem release managementu je zajistit plánování, návrh, sestavení, konfiguraci a testování hardwaru a softwaru a ostatních release komponent pro nasazení do produkčního prostředí (IT Service Management Portal, 2007).

V rámci assessment dotazníku procesu Release management, který je Přílohou č. 3 této diplomové práce bylo Vlastníkem procesu zodpovězeno celkem padesát tři otázek. U většiny otázek bylo odpovězeno kladně, tedy, že společnost XY v rámci těchto otázek splňuje doporučovanou úroveň vyspělosti podle knihovny ITIL. Toto jsou otázky v rámci zkoumaných oblastí assessment dotazníkem, na které bylo Vlastníkem procesu odpovězeno záporně.

V oblasti **produkty** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 24** - jsou vytvořeny plány pro odstoupení u každého releasu?

V oblasti **produkty** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 26** - existuje knihovna, která obsahuje originály všech kontrolovaných softwarů v rámci organizace?

V oblasti **produkty** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 27** - existuje dokumentace pro podporu a provoz pro každý releas?

V oblasti **kontrola kvality** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 31** - jsou pracovníci odpovědní za Release Management aktivy vhodně proškolení?

V oblasti **kontrola kvality** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 32** - nastavuje a kontroluje organizace každý cíl nebo záměr Release Managementu?

V oblasti **kontrola kvality** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 33** - existují vhodné nástroje používané pro podporu Release Management procesů?

V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 37** - shromažďuje Release Management informace týkající se počtu kompletních releasů dokončených v určeném časovém horizontu?

V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 38** - shromažďuje Release Management informace týkající se softwarových licencí?

V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 39** - shromažďuje Release Management informace týkající se konkrétních detailů o případném porušení licenčních podmínek?

V oblasti **informace managementu** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 40** - shromažďuje Release Management informace týkající se identifikace a odstranění přebytečných releasů?

V oblasti **uživatelské rozhraní** byla záporně zodpovězena **otázka číslo 51** - monitorujete aktivně trendy zákaznické spokojenosti?

Symbolem “M”, tedy jako povinné jsou v dotazníku pro tento proces označeny otázky číslo 24, 26, 31 a 51. Z odpovědi na otázku číslo 24 vyplývá, že společnost XY nemá plán pro odstoupení u každého releasu, tedy že nemá plán pro vrácení nasazované změny zpět do původního stavu. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole “3.2.6 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management”. Z důvodu neexistence plánu pro odstoupení u daného releasu může například při neočekávaných problémech při nasazování změny dojít k poškození nebo trvalé ztrátě dat zákazníka.

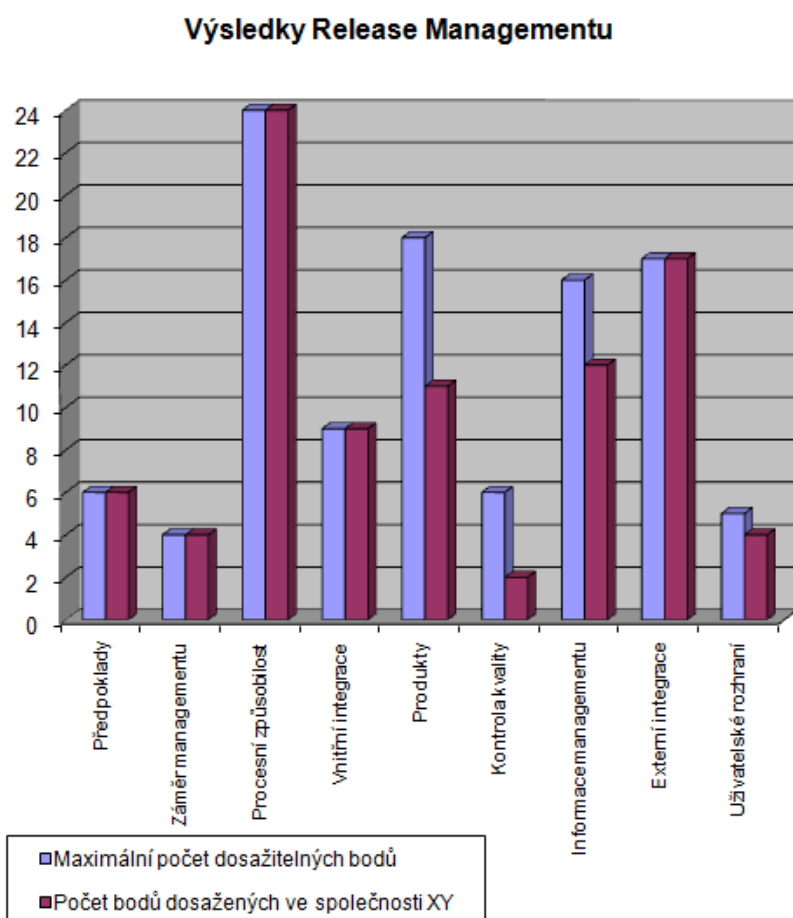
V rámci odpovědi na otázku číslo 26 bylo zjištěno, že společnost XY nemá jednu centrální knihovnu, která obsahuje originály všech kontrolovaných softwarů. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole “3.2.6 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management”. Z důvodu neexistence centrální knihovny verzí softwarů může dojít k používání zastaralých softwarů pro dodávku IT služeb, které již nejsou podporovány ze strany jejich dodavatelů a tím může být ohroženo poskytování dané služby zákazníkovi.

Z odpovědi na otázku číslo 31 vyplývá, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za tento proces. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole “3.2.6 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management”. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neposkytuje všem zaměstnancům odpovědným za tento proces příslušná školení, může dojít ke špatnému řízení tohoto procesu.

Z odpovědi na otázku číslo 51 vyplývá, že společnost XY v rámci tohoto procesu nemonitoruje zákaznickou spokojenost. Doporučení nápravného opatření je navrženo v následující kapitole “3.2.6 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management”. Vzhledem k tomu, že v rámci tohoto procesu není ověřována zákaznická spokojenost, nemá společnost představu, zda je zákazník nespokojený a vzniká tak příležitost pro konkurenci.

Výsledkem vyplněného assessment dotazníku určeného pro posouzení vspělosti procesu Release management ve společnosti XY je také graf vygenerovaný na základě vyplněných údajů Vlastníkem tohoto procesu. Ukázka, do jaké míry splňuje společnost XY doporučenou úroveň vspělosti procesu Release management v rámci posuzovaných oblastí je zobrazena na grafu č. 3.

Graf 3 Výsledný graf pro posouzení vspělosti procesu Release management



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)

V rámci zhodnocení procesu Release management, realizovaného na základě assessment dotazníku, který je Přílohou č. 3 této diplomové práce, je tedy možné uvést, že společnost XY nespĺňuje podle doporučení knihovny ITIL stanovenou úroveň vspělosti ve výše uvedených otázkách.

Dále z dotazníku vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vspělosti z pohledu zkoumaných oblastí v oblastech **produkty**, **kontrola kvality**, **informace managementu** a **uživatelské rozhraní**. Tuto informaci lze ověřit v příloženém assessment dotazníku procesu Release management.

3.2.6 Návrh nápravných opatření v rámci procesu Release management

Ve společnosti XY nebyly v rámci této diplomové práce dostupné materiály k nápravným opatřením, která již byla v roce 2013 provedena za účelem zlepšení řízení procesu Release management ve společnost XY.

V kapitole “3.2.5 Posouzení vspělosti procesu Release management” jsou uvedeny otázky assessment dotazníku pro posouzení vspělosti procesu Release management, na které bylo vlastníkem tohoto procesu odpovězeno záporně a tedy nespĺňují doporučenou úroveň vspělosti podle knihovny ITIL. K těmto otázkám bude nyní uveden důvod, proč u nich není ve společnosti XY splněna doporučená úroveň vspělosti nebo bude na jejich základě doporučeno nápravné opatření.

Záporně zodpovězená otázka číslo 24

Jsou vytvořeny plány pro odstoupení u každého releaseu?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 24

Touto otázkou je míněno, zda má společnost XY v rámci nasazované změny na produkční prostředí plán pro vrácení změny zpět do původního stavu (tzv. roll back). Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY má plán pro odstoupení jen pro projekty. Pro malé změny tento plán nemá. Doporučením pro společnost XY je zajistit vytvoření obecných postupů pro vrácení nasazované změny pro daný typ systémů/aplikací. Přínosem pro společnost XY by byla existence plánu odstoupení i pro malé změny, který by byl vodítkem pro odpovědné pracovníky a zajistil optimální postup.

Záporně zodpovězená otázka číslo 26

Existuje knihovna, která obsahuje originály všech kontrolovaných softwarů v rámci organizace?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 26

Touto otázkou je myšleno, zda má společnost XY úložiště verzí všech dodávaných systémů/aplikací. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY nemá centrální úložiště pro evidenci verzí systémů/aplikací. Verze jsou ve společnosti XY dostupné jen v daném systému/aplikaci. Doporučením pro společnost XY je zvážit vytvoření tohoto centrálního úložiště verzí všech systémů/aplikací. Přínosem by byla například jednodušší správa verzí systémů/aplikací, možnost přístupu ke všem verzím systémů/aplikací z jednoho místa nebo jednodušší tvorba reportů.

Záporně zodpovězená otázka číslo 27

Existuje dokumentace pro podporu a provoz pro každý release?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 27

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY vede dokumentaci pro releasey jen u projektů. V rámci malých změn společnost XY nevede dokumentaci pro podporu a provoz pro každý release. Doporučením pro společnost XY je vytvářet tuto dokumentaci i pro malé změny, které mění způsob podpory a provozu systému/aplikace. Přínosem pak bude například pro správce systému jasná představa, co a jak bylo v rámci provozovaného systému/aplikace změněno.

Záporně zodpovězená otázka číslo 31

Jsou pracovníci odpovědní za Release Management aktivy vhodně proškoleni?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 31

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY jsou proškolení jen manažeři změn/projektoví manažeři. Nejsou však proškolení zaměstnanci v roli release manager. Doporučením pro společnost je zajistit školení i pro roli release manager, které může zajistit efektivnější řízení tohoto procesu.

Záporně zodpovězená otázka číslo 32

Nastavuje a kontroluje organizace každý cíl nebo záměr Release Managementu?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 32

Touto otázkou je myšleno, zda jsou ve společnosti XY vyhodnocovány nasazené změny. Jestli byl naplněn účel nasazení změny, zda byla změna nasazena bez chyb atd. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY nemá reporty, které by obsahovaly tyto informace. Doporučením je, aby společnost XY zajistila vytvoření reportů, které tyto informace budou obsahovat.

Přínosem může být například procentuální přehled releasů, v rámci kterých byl naplněn jejich účel nebo přehled o chybovosti nasazení změn.

Záporně zodpovězená otázka číslo 33

Existují vhodné nástroje používané pro podporu Release Management procesů?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 33

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY je jediným softwarovým nástrojem pro obsluhu tohoto procesu service desk, v rámci kterého není možné zajistit jeho kvalitní podporu. Tento softwarový nástroj nepodporuje všechny požadované funkce a provázanosti. V rámci tohoto procesu je například nutné vytvářet harmonogramy, které jsou realizovány mimo service desk, pomocí nástroje MS Excel nebo zajistit testování, které probíhá mimo service desk v k tomu určeném nástroji společnosti. Doporučením pro společnost XY je zajistit pro obsluhu tohoto procesu vhodnější nástroj, který bude podporovat požadované funkce. Tím bude zajištěna lepší a efektivnější obsluha tohoto procesu a také lepší provázanost jednotlivých aktivit tohoto procesu.

Záporně zodpovězená otázka číslo 37

Shromažďuje Release Management informace týkající se počtu kompletních releasů dokončených v určeném časovém horizontu?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 37

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že ve společnosti XY existuje report pro zaznamenání těchto informací, ale nejsou v něm potřebné údaje, protože je do něj kompetentní osoby neukládají. Doporučením pro společnost XY je zajistit zaznamenávání potřebných údajů do reportu, aby společnost měla přehled o kompletně dokončených releasech.

Záporně zodpovězená otázka číslo 38

Shromažďuje Release Management informace týkající se softwarových licencí?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 38

Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY nemá v rámci tohoto procesu zaznamenávané informace týkající se softwarových licencí. Licence ve společnosti XY jsou řízeny mimo tento proces v nástroji k tomu určenému. V rámci této otázky tedy společnost XY podle ITIL nesplňuje doporučovanou úroveň vyspělosti, neboť neuchovává informace, týkající se softwarových licencí v rámci tohoto procesu. Protože se ale jedná jen o doporučení a licence jsou ve společnosti XY řízeny, není nutné doporučovat společnosti XY nápravné opatření.

Záporně zodpovězená otázka číslo 39

Shromažďuje Release Management informace týkající se konkrétních detailů o případném porušení licenčních podmínek?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 39

Jak již bylo zmíněno v otázce číslo 38, licence ve společnosti XY jsou řízeny mimo tento proces v nástroji k tomu určenému, kde jsou tyto informace uchovávány. Podle ITIL tedy společnost XY v rámci této otázky také nesplňuje doporučovanou úroveň vyspělosti, ale protože ve společnosti XY jsou tyto informace uchovávány, není nutné doporučovat nápravné opatření.

Záporně zodpovězená otázka číslo 40

Shromažďuje Release Management informace týkající se identifikace a odstranění přebytečných releasů?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 40

Přebytečnými releasy jsou myšleny naplánované releasy (termín nasazení změny na produkci), ve kterých nedošlo z nějakých důvodů k nasazení změny. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že společnost XY tyto přebytečné releasy nezaznamenává. Doporučením pro společnost XY je vytvořit report, do kterého bude možné přebytečné releasy zaznamenávat včetně zdůvodnění, proč k nim došlo. Na základě těchto zjištění bude mít společnost přehled o těchto událostech a bude možné navrhnout, jak jim předcházet.

Záporně zodpovězená otázka číslo 51

Monitorujete aktivně trendy zákaznické spokojenosti?

Doporučení, zdůvodnění k otázce číslo 51

Otázkou je myšleno, zda je v rámci tohoto procesu ověřována zákaznická spokojenost s realizovanými releasy. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjištěno, že v rámci tohoto procesu není zákaznická spokojenost s realizovanými releasy ověřována. Doporučením pro společnost XY je provádět v rámci tohoto procesu ověřování zákaznické spokojenosti, aby bylo možné v případě zjištění nespokojenosti provést příslušná nápravná opatření.

V rámci posuzování vyspělosti procesu Release management bylo zodpovězeno celkem padesát tři otázek, jedenáct jich bylo zodpovězeno záporně a zbývajících čtyřicet dva otázek bylo zodpovězeno kladně. Z těchto výsledků tedy vyplývá, že ve společnosti XY je tento proces v rámci většiny posuzovaných otázek řízen dle doporučení procesně orientovaného rámce ITIL. Dále bylo zjištěno, že tento proces nespĺňuje doporučovanou úroveň vyspělosti v oblastech **produkty, kontrola kvality, informace managementu a uživatelské rozhraní**. Pro zajištění shody v oblasti produkty je dostačující, aby společnost XY realizovala nápravná opatření doporučovaná v této kapitole pro otázky číslo dvacet čtyři a dvacet šest, které jsou označeny symbolem "M", tedy jako povinné. Pro zajištění shody v oblasti kontrola kvality je potřeba zrealizovat nápravná opatření doporučovaná pro otázku číslo třicet jedna, která je označena symbolem "M" jako povinná a jednu další záporně zodpovězenou otázku v této oblasti. V oblasti informace managementu byly všechny otázky označeny symbolem "M" jako povinné vyplněny kladně. Pro dosažení doporučované úrovně vyspělosti v rámci této oblasti je dostačující, aby společnost XY zrealizovala nápravné opatření doporučované u jedné ze záporně zodpovězených otázek v této oblasti. U oblasti uživatelské rozhraní je pro dosažení doporučované úrovně vyspělosti dostačující, aby společnost zrealizovala nápravné opatření pouze u otázky číslo padesát jedna, která je označena symbolem "M" jako povinná. Pro dosažení úplného souladu s procesně orientovaným rámcem ITIL by společnost musela realizovat všechna nápravná opatření, která byla doporučena v rámci této kapitoly ke všem záporně zodpovězeným otázkám.

4 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení IT služeb pomocí jednoho z nejrozšířenějších procesně orientovaných rámců knihovny ITIL. Tento rámec je popsán v teoretické části této práce, jež je zaměřena zejména na objasnění, jakým způsobem definuje ITIL životní cyklus dodávaných IT služeb a jaké procesy a funkce včetně jejich myšlenky jsou obsaženy v jednotlivých fázích tohoto životního cyklu.

Cílem práce bylo provést posouzení vspělosti vybraných procesů pro řízení IT služeb ve společnosti XY a vyhodnotit, zda jsou tyto procesy pro řízení IT služeb v souladu s doporučením rámce ITIL a pokud ne, navrhnout případnou možnost jejich optimalizace.

V praktické části této diplomové práce je nejdříve charakterizována společnost XY z hlediska jejího zaměření, kde je uvedeno, že se jedná o poskytovatele ICT služeb pro zajištění obchodní činnosti zákazníka a že k řízení těchto služeb využívá doporučení knihovny ITIL verze 3. Dále jsou v rámci praktické části práce vybrány na základě doporučení od zaměstnanců společnosti (jež jsou odpovědní za řízení IT služeb ve společnosti XY) procesy Incident management, Change management a Release management, které jsou v této práci posuzovány z hlediska jejich vspělosti. Vzhledem ke skutečnosti, že knihovna ITIL je jen doporučením, bylo nutné pro pochopení, jakým způsobem přistupuje společnost XY k řízení vybraných procesů, rozebrat jejich řízení ve společnosti na základě poskytnutých metodik. Pro samotné posouzení vspělosti a souladu těchto procesů s doporučením rámce ITIL byla zvolena metoda ITIL Maturity Model doporučovaná britskou společností AXELOS. Metoda ITIL Maturity Model je podle AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE (2013) dostupná ve dvou verzích, z nichž pro tuto práci byla zvolena bezplatná verze s názvem Vysoká úroveň hodnocení služeb (High level self-assessment service). Tato metoda je také popsána v teoretické části této práce v kapitole “2.3.8 Způsob posouzení vspělosti ITIL procesů”. Jedná se o takzvané assessment dotazníky, které jsou přílohou této diplomové práce a které obsahují sadu otázek rozdělených do oblastí, na které jsou tyto otázky zaměřeny. Konkrétně se jedná o tyto oblasti - předpoklady, záměry managementu, procesní způsobilost, vnitřní integrace, produkty, kontrola kvality, informace managementu, externí integrace, uživatelské rozhraní. Dotazníky byly v rámci této práce poskytnuty pro jejich vyplnění vlastníky procesů ve společnosti XY a na základě takto získaných údajů bylo možné v rámci této diplomové práce vyhodnotit, v jakých otázkách a oblastech posuzování daného procesu splňuje/nespĺňuje společnost XY doporučovanou úroveň vspělosti podle ITIL.

Z výsledků posuzování vspělosti procesu Incident management vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vspělosti u pěti záporně zodpovězených otázek a u zbývajících čtyřiceti dvou otázek, které byly zodpovězeny kladně tuto úroveň splňuje. Všechny otázky z dotazníku tohoto procesu, v rámci kterých společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vspělosti jsou popsány v kapitole “3.2.1 Posouzení vspělosti procesu Incident management”. Dále z výsledků dotazníku pro tento proces vyplývá, že společnost XY nespĺňuje doporučovanou úroveň vspělosti podle ITIL v oblastech záměry managementu a vnitřní integrace. Záporně byly zodpovězeny dvě otázky, které jsou v dotazníku označeny symbolem “M” - povinné, a které jsou minimálním požadavkem pro dosažení doporučované úrovně vspělosti v rámci posuzované oblasti. Z první z nich vyplývá, že ve společnosti XY nemá Incident manažer (management tohoto procesu) k dispozici žádný rozpočet ani zdroje pro řízení tohoto procesu. Na základě konzultace s Vlastníkem procesu bylo zjišřeno, že ve společnosti XY je stanoveno liniové řízení a finanční rozpočet má k dispozici management společnosti, nikoliv manažer stanovený za tento proces.

Doporučením pro společnost XY je zajistit naplánování pravidelných schůzek mezi managementem společnosti a Incident manažerem, v rámci kterých bude vedení společnosti pravidelně informováno o nutném poskytnutí finančních prostředků na zajištění potřebných aktivit tohoto procesu. Druhým problémem je, že ve společnosti XY nejsou porovnávány v rámci procesu Incident management známé chyby s aktuálně řešenými. Doporučením je, aby vedení společnosti stanovilo odpovědnou osobu za kontrolu vyplňování potřebných údajů řešiteli do znalostní báze a tím budou ve znalostní bázi informace potřebné pro porovnávání známých chyb s aktuálně řešenými.

Z výsledků posuzování vyspělosti procesu Change management vyplývá, že společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti u sedmi záporně zodpovězených otázek a u zbývajících čtyřiceti devíti otázek, které byly zodpovězeny kladně tuto úroveň splňuje. Všechny otázky z dotazníku tohoto procesu, v rámci kterých společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti jsou popsány v kapitole “3.2.3 Posouzení vyspělosti procesu Change management”. Dále z výsledků dotazníku pro tento proces vyplývá, že společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti podle ITIL v oblastech vnitřní integrace a kontrola kvality. Záporně byly zodpovězeny dvě otázky, které jsou v dotazníku označené symbolem “M” - povinné, a které jsou minimálním požadavkem pro dosažení doporučené úrovně vyspělosti v rámci posuzované oblasti. Z první z nich vyplývá, že ve společnosti XY nejsou změny centrálně plánovány ani prioritizovány. Doporučením pro společnost XY je zajistit v rámci tohoto procesu vytvoření role, která by byla odpovědná za stanovení dopadu dané změny a dále by byla odpovědná za ověření, jaká kompetenční centra jsou touto změnou ovlivněna. Tím by byla zajištěna informovanost o dopadu změny v rámci všech dotčených kompetenčních center společnosti. Druhým problémem je, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za kvalitu procesu Change management. Doporučením pro společnost XY je, aby toto školení odpovědným zaměstnancům zajistila a tím bude zajištěna jejich kvalifikovanost.

Z výsledků posuzování vyspělosti procesu Release management vyplývá, že společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti u jedenácti záporně zodpovězených otázek a u zbývajících čtyřiceti dvou otázek, které byly zodpovězeny kladně tuto úroveň splňuje. Všechny otázky z dotazníku tohoto procesu, v rámci kterých společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti jsou popsány v kapitole “3.2.5 Posouzení vyspělosti procesu Release management”. Dále z výsledků dotazníku pro tento proces vyplývá, že společnost XY nesplňuje doporučenou úroveň vyspělosti podle ITIL v oblastech produkty, kontrola kvality, informace managementu a uživatelské rozhraní. Záporně byly zodpovězeny čtyři otázky, které jsou v dotazníku označené symbolem “M” - povinné, a které jsou minimálním požadavkem pro dosažení doporučené úrovně vyspělosti v rámci posuzované oblasti. Z první z nich vyplývá, že společnosti XY nemá plán pro odstoupení u každého releasu. Doporučením pro společnost XY je zajistit vytvoření obecných postupů pro vrácení nasazované změny zpět do původního stavu. Druhým problémem je, že společnost XY nemá jednu centrální knihovnu, která obsahuje originály (verze) všech kontrolovaných softwarů. Doporučením pro společnost XY je zajistit vytvoření centrálního úložiště verzí všech systémů/aplikací, díky kterému bude mít společnost jasný přehled o verzích všech systémů/aplikací z jednoho místa. Třetím problémem je, že společnost XY neprovádí školení zaměstnanců odpovědných za tento proces. Doporučením pro společnost XY je zajistit školení i pro roli release manager. Z poslední z těchto povinných otázek vyplývá, že společnost XY v rámci tohto procesu nemonitoruje trendy zákaznické spokojenosti. Doporučením pro společnost XY je realizovat ověřování zákaznické spokojenosti, aby bylo možné zajistit nápravná opatření v případě nespokojenosti zákazníka.

Výše uvedené výsledky lze ověřit v assessment dotaznících uvedených procesů, které jsou přílohou této diplomové práce. Výše uvedená nápravná opatření byla navržena na základě záporně zodpovězených otázek v dotaznících a konzultací s Vlastníky procesů ve společnosti XY.

Pro rozhodnutí společnosti XY o realizaci doporučovaných nápravných opatření v rámci všech záporně zodpovězených otázek u vybraných procesů Incident management, Change management a Release management je třeba zvážit vztah nákladů a přínosů. Minimálně by měla být v rámci těchto procesů zavedena opatření napravující nedostatky u otázek označených jako povinné. V případě, že by společnost XY v rámci těchto otázek nerealizovala doporučovaná nápravná opatření, může dojít na základě zmiňovaných negativních dopadů u těchto otázek k porušení dohodnutých podmínek o poskytování IT služeb zákazníkovi a tím k penalizaci společnosti XY.

V této diplomové práci bylo provedeno posouzení vyspělosti vybraných procesů ve společnosti XY, na jehož základě bylo vyhodnoceno, v jakých otázkách a oblastech posouzení splňují/nespĺňují vybrané procesy doporučovanou úroveň vyspělosti podle knihovny ITIL a byla doporučena nápravná opatření.

Hlavním přínosem této diplomové práce je v případě realizace doporučovaných nápravných opatření možnost zvýšení vyspělosti vybraných procesů a tím i zvýšení kvality dodávaných IT služeb zákazníkovi ve společnosti XY. Dále je pro společnost XY přínosem, že z výsledků posouzení vyspělosti vyplývá jasná představa, v jakých otázkách a oblastech posouzení jsou procesy Incident management, Change management a Release management v nesouladu s doporučením knihovny ITIL.

Literatura

BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

BUCKSTEED, M., EBEL, N., EGGERT, F., MEIER, J. *ITIL 2011*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3732-1.

PROCHÁZKA, J., KLIMEŠ, C. *Provozujte IT jinak: Agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4137-6.

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SODOMKA, P., KLČOVÁ, H. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Internetové zdroje

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Endorsed Software Tools* [online]. 2016d [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/licensing/itil-software-scheme/endorsed-software-tools>.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *ITIL Intermediate Module - Service Operation* [online]. 2016c [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/qualifications/itil-qualifications/itil-intermediate-level/service-operation>.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *ITIL Intermediate Module - Service Strategy* [online]. 2016a [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/qualifications/itil-qualifications/itil-intermediate-level/service-strategy>.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *ITIL Intermediate Module - Service Transition* [online]. 2016b [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/qualifications/itil-qualifications/itil-intermediate-level/service-transition>.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *ITIL® Maturity Model Self Assessment User Guide* [online]. 2013 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Misc%20Qualification%20Docs/ITIL_Maturity_Model_SA_User_Guide_v1_2W.pdf.

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *ITIL® Software Scheme* [online]. 2016e [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/licensing/itil-software-scheme>.

BMC Software. *ITIL Service Design* [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.bmc.com/guides/itil-service-design.html>.

Broadwordsolutions. *What is CMMI?* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.broadwordsolutions.com/what-is-cmmi/>.

- ČERMÁK, M. *ITIL tajemství zbavený* [online]. 2009 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/itil-tajemstvi-zbaveny/>.
- Hewlett-Packard. *HP Service Management Reference Model* [online]. 2012 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www8.hp.com/h20195/v2/GetDocument.aspx?docname=4AA4-4406ENW&doctype=data%20sheet&doclang=EN_US&searchquery=&cc=uk&lc=en,cs-cz.
- HOLEK, T. *Procesní řízení IT služeb*. [online]. 2007 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/procesni-rizeni-it-sluzeb.htm>.
- HOSPES, J. *ITIL - Nejrozšířenější přístup k řízení informatiky* [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/itil-nejrozsirenejsi-pristup-k-rizeni-informatiky.htm>.
- HRŮZA, T. *Jak poznat vyspělé procesy?* [online]. 2007 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/cmmi-model-hodnoceni-vyspelosti-procesu-1.htm>.
- ISO. *ISO/IEC 20000-1:2011* [online]. 2011 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51986.
- ISO. *ISO/IEC 20000-2:2012* [online]. 2012 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51987.
- ITIL/ITSM. CMM – model procesní vyspělosti organizace* [online]. 2013 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.itil.cz/index.php?id=956>.
- ItSMF Czech Republic. *Úvodní přehled ITIL 2011* [online]. 2012 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://itsmf.cz/wp-content/uploads/2013/12/Uvodni_prehled_ITIL_2011.pdf.
- IT Service Management Portal. *ITIL Documents* [online]. 2007 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.itsm.info/downloads.htm>.
- MANAGEMENT MANIA. *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/information-technology-infrastructure-library>.
- Microsoft TechNet. *Microsoft Operations Framework (MOF) 4.0 Fundamentals*. [online]. 2012 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://blogs.technet.com/b/ptsblog/archive/2012/10/02/microsoft-operations-framework-mof-4-0-fundamentals.aspx>.
- SKÁLA, J. *Access management*. [online]. 2011l [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-/Access-management.alej>.
- SKÁLA, J. *Certifikace nástrojů*. [online]. 2011n [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Certifikace-SW-nastroju.alej>.
- SKÁLA, J. *Co je to služba IT*. [online]. 2011a [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL/-Co-je-to-sluzba-IT.alej>.

SKÁLA, J. *Co je to ITIL* [online]. 2011d [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Co-je-to-ITIL-.alej>.

SKÁLA, J. *Event management*. [online]. 2011m [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-/Event-management.alej>.

SKÁLA, J. *Historie a vývoj ITIL* [online]. 2011f [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Historie-a-vyvoj-ITIL-.alej>.

SKÁLA, J. *Incident management*. [online]. 2011i [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-/Incident-management.alej>.

SKÁLA, J. *Obsah a rozsah ITSM*. [online]. 2011c [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Obsah-a-rozsah-ITSM.alej>.

SKÁLA, J. *Problem management*. [online]. 2011k [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-/Problem-management.alej>.

SKÁLA, J. *Procesy a funkce ITIL® V3/V2* [online]. 2011g [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Rozdily-mezi-verzemi-ITIL-/Procesy-a-funkce-ITIL-V3-V2.alej>.

SKÁLA, J. *Request fulfilment* [online]. 2011j [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-/Request-fulfilment.alej>.

SKÁLA, J. *Rozdíly mezi verzemi ITIL* [online]. 2011h [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Rozdily-mezi-verzemi-ITIL-.alej>.

SKÁLA, J. *Vztah ITIL® a dalších přístupů* [online]. 2011b [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Vztah-ITIL-a-dalsich-pristupu/Vztah-ITIL-a-dalsich-pristupu.alej>.

SKÁLA, J. *Životní cyklus služby IT* [online]. 2011e [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-/Zivotni-cyklus-sluzby-IT.alej>.

Systemnews. *SunTone[SM] Service Delivery Specification 2.0 Now Available* [online]. 2003 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://sun.systemnews.com/fullsource?article=8916>.

WhatIS.com. *Microsoft Operations Framework (MOF)* [online]. 2008 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/Microsoft-Operations-Framework-MOF>.

Primární zdroje – podnikové materiály

Configuration management. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-04-02] Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Dodávka řešení malou změnou. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2012 [cit. 2016-03-24] Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Change management. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-03-23]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Incident management. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-03-15]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Katalog služeb. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-03-14]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Nasazení do produkce. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2012 [cit. 2016-03-29]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Provozní excelence. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2013 [cit. 2016-04-14]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Přehled změn z Provozní Excelence. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2013 [cit. 2016-04-10]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Příprava realizace malé změny. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2012 [cit. 2016-03-25]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Realizace malé změny. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2012 [cit. 2016-03-27]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Release management. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Service Desk. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2015 [cit. 2016-03-17]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Ukončení a vyhodnocení požadavku. *Interní dokumentace Společnosti XY* [online]. 2012 [cit. 2016-04-02]
Dostupné z: Intranet Společnosti XY.

Přílohy

Příloha 1 Assessment dotazník procesu Incident management

ITIL - Self Assessment: Incident Management		
(Y)es or (N)o		
Úroveň 1: Předpoklady		
M	1. Jsou zaznamenávány všechny hlášené incidenty?	y 2
	2. Jsou incidenty v současné době posouzeny a klasifikovány Service Deskem před předáním specialistovi?	y 1
	3. Existuje manažer incidentu, který je zodpovědný za řízení a eskalaci incidentu?	y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 4
Úroveň 1.5: Záměry managementu		
M	4. Zavazuje se firma ke snižování dopadu incidentu jejich včasným řešením?	y 2
M	5. Má management závazky, rozpočet a zdroje dostupné pro řízení incidentu?	n 0
	6. Je Incident Management informován o procesu a potřebách, které budou určovat priority pro řešení incidentu?	y 1
	7. Bylo provedeno školení pro Service Desk a manažery incidentu, popisující vztahy mezi problémy řízení, řízením změn a řízením konfigurací?	y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL 4
Úroveň 2: Procesní způsobilost		
M	8. Zaznamenává databáze incidentu detaily o všech ohlášených incidentech?	y 4
M	9. Jsou všechny incidenty spravovány v souladu s postupy popsány v SLA?	y 4
M	10. Existuje postup pro klasifikaci incidentu s podrobným postupem klasifikace, prioritizace a Impact codes?	y 4
M	11. Existuje postup pro přidělování, monitorování a informování o pokroku incidentů?	y 4
M	12. Poskytuje Incident Management Service desku nebo zákazníkům / uživatelům aktualizace o stavu incidentu?	y 4
M	13. Existuje postup pro uzavření incidentů?	y 4
	14. Poskytuje Incident Management Service Desku informace a doporučení pro zlepšení služeb?	y 1
	15. Jsou incident manažeři oprávněni požadovat od zákazníků odsouhlasení druhé a třetí úrovně poskytovaných služeb?	n 0
	16. Koordinují manažeři incidentů Problem Management, pracovníky v oblasti podpory a IT Service Management, dojde-li k významnému incidentu?	y 1
	17. Jsou studie o pracovním vytížení provedené pro stanovení požadované úrovně zaměstnanců, splnění požadavků a s nimi spojené náklady pro Incident Management?	y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 27
Úroveň 2.5: Vnitřní integrace		
M	18. Porovnává Incident Management problémy se známými chybami v databázi?	n 0
	19. Informuje Incident Management Service Desk a Problem Management o alternativním řešení incidentu?	y 1
	20. Jsou incidenty, které porušují smlouvu sjednanou mezi poskytovatelem služeb a jejich uživatelem, identifikovány a tým pro řešení těchto incidentů informován o tomto porušení?	y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL 2
Úroveň 3: Produkty		

M	21. Jsou udržovány záznamy všech hlášených incidentů (včetně řešení nebo jejich alternativ)?	y	3
M	22. Jsou vytvořeny žádosti o změny, je-li to nutné pro řešení incidentů?	y	3
M	23. Jsou záznamy vyřešených a uzavřených incidentů aktualizovány a jasně sděleny Service desku, zákazníkům a třetím osobám?	y	3
	24. Jsou pravidelně zpracovávány reporty pro všechny týmy, které přispívají k procesu řešení incidentů týkajících se stavu incidentu?	y	1
	25. Je analýza pracovního vytížení vytvořena za účelem pomoci pro určení počtu zaměstnanců?	y	1
	26. Jsou kontroly managementu vykonávány pro vyzdvižení detailu eskalovaných incidentů?	n	0
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	11

Úroveň 3.5: Kontrola kvality

M	27. Jsou normy a další kritéria kvality použitelné pro registraci incidentů a pro vyřizování telefonátů dána jasně najevo Incident Management týmu?	y	2
M	28. Jsou SLA smlouvy dostupné a jasně pochopené Incident Managementem?	y	2
M	29. Jsou pracovníci odpovědní za Incident Management vhodně proškolení?	y	2
	30. Nastavuje nebo kontroluje organizace cíle nebo splnění cílů pro Incident Management?	y	1
	31. Existují vhodné nástroje, které se používají pro podporu Incident Managementu?	y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	8

Úroveň 4: Informace managementu

M	32. Poskytujete managementu informace týkající se analýzy trendů pro výskyt a řešení incidentů?	y	2
M	33. Poskytujete managementu informace týkající se eskalování incidentu?	y	2
	34. Poskytujete manaementu informace ohledně procent vyřešených incidentů v rámci dohodnuté doby?	y	1
	35. Poskytujete managementu informace ohledně procent incidentů uzavřených Service Deskem bez odkazu na jiné úrovně podpory?	y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	6

Úroveň 4.5: Externí integrace

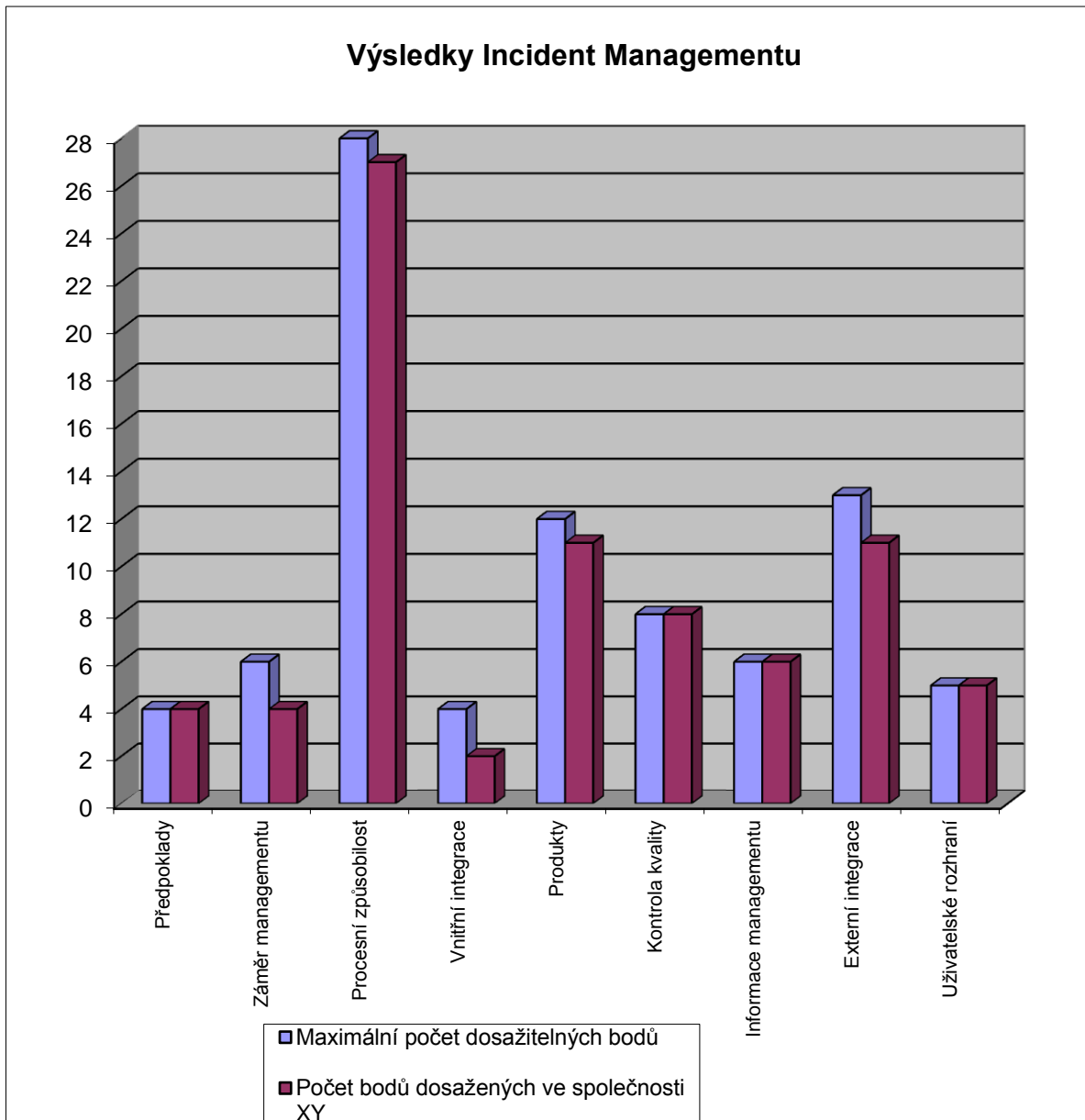
M	36. Dodržujete pravidelné schůze se Service Deskem k projednání zvýšených, pokročilých, eskalovaných a uzavřených incidentů?	y	3
M	37. Je rozhraní mezi Service Deskem a Incident Management definováno a komunikováno?	y	3
M	38. Probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Problem Managementem týkající se spolusouvisejících problémů / nebo známých chyb?	y	3
	39. Probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Configuration Managementem týkající se snadnosti používání konfiguračních záznamů, konfigurace anomálií a potenciálních příznaků položky konfigurace, např. jako "selhání" (nebo ekvivalentní)?	n	0
	40. Získává Incident Management informace od Change Manaementu ohledně chystajících se změn služeb?	y	1
	41. Probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Change Managementem ohledně podrobností o možných změnách pro vyřešení konkrétních incidentů / problémů?	y	1
	42. Probíhá výměna informací mezi Incident Managementem a Service Level Managementem o porušování SLA smlouvy / závazků a obsluhy a podpory služeb, které obsahují?		0
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	11

Úroveň 5: Uživatelské rozhraní

M	43. Ověřujete si u zákazníka, jestli činnosti vykonávané Incident Managementem dostatečně podporují obchodní požadavky?	y	1
---	---	---	---

- M** 44. Ověřujete si u zákazníků, jestli jsou spokojeni se službami, které jim jsou poskytovány?
- M** 45. Zabýváte se aktivně monitorováním trendu pro uspokojení zákazníka?
- M** 46. Vyplňujete informace o zákaznické anketě do programu pro zlepšování služeb?
- M** 47. Monitorujete hodnoty zákaznických služeb, které jim jsou poskytovány?
- Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M".

y	1
y	1
y	1
y	1
PASS	5



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)

Příloha 2 Assessment dotazník procesu Change management

ITIL - Self Assessment: Change Management			
(Y)es or (N)o			
Úroveň 1: Předpoklady			
M	1. Jsou alespoň některé aktivity change Managementu zavedené v organizaci, např. logování požadavků na změny, posouzení změny, plánování změn, změny provedených kontrol?	Y	2
	2. Jsou Change Management aktivity přiděleny ke konkrétním jednotlivcům nebo k funkčním oblastem?	Y	1
	3. Existuje postup pro získávání a vydávání žádostí o změnu?	Y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	4
Úroveň 1.5: Záměry managementu			
M	4. Jsou cíle a výhody Change Managementu rozšířeny v rámci organizace?	Y	2
	5. Je rozsah aktivit Change Managementu zaveden v organizaci?	Y	1
	6. Má organizace normy nebo jiná kritéria kvality pro zvýšení a zaznamenávání změn?	Y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	4
Úroveň 2: Procesní způsobilost			
M	7. Byly přiřazeny zodpovědnosti za různé aktivity Change Managementu?	Y	4
M	8. Jsou vždy dodržovány postupy pro zahájení změny?	Y	4
M	9. Existuje postup pro schvalování, ověřování a plánování změn?	Y	4
	10. Jsou vždy posuzovány obchodní a technické dopady změn?	Y	1
	11. Je změna vývoje přiměřeně monitorována Change Managementem?	Y	1
	12. Je úspěšná implementace změn potvrzena Change Managementem?	Y	1
	13. Existuje postup pro kontrolu všech změn?	N	0
	14. Vytváří Change Management adekvátní hlášení?	Y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 2 další otázky.	PASS	16
Úroveň 2.5: Vnitřní integrace			
M	15. Jsou všechny změny uvedené v programech Change Managementu schválené? Např. Poradní výbor pro změny?	Y	3
M	16. Jsou změny naplánované a prioritizovány centrálně nebo na základě společné dohody?	N	0
	17. Jsou změny zaznamenávány a udržovány tak, aby odrážely průběh změn?	Y	1
	18. Jsou důvody neúspěšné změny výslovně zaznamenávány a vyhodnocovány?	N	0
	19. Jsou úspěšné změny porovnány s původními obchodními potřebami?	N	0
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL	4
Úroveň 3: Produkty			
M	20. Jsou zachovány formální změny záznamů?	Y	2
M	21. Je běžně vydaná změna o schválení změny časového plánu - harmonogramu?	Y	2
	22. Jsou hlášení o změnách standardně vytvářena v pravidelných intervalech?	Y	1
	23. Jsou zavedené normy pro dokumentování změn?	Y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS	6
Úroveň 3.5: Kontrola kvality			
M	24. Existují normy a jiná kritéria kvality pro dokumentaci změn, které jsou vytvořeny explicitně a aplikované?	Y	2
M	25. Jsou pracovníci odpovědní za kvality Change Managementu vhodně proškolení?	N	0

26. Má organizace nastavené a zkontrolované cíle nebo cíle Change Managementu?

27. Používá organizace nástroje pro podporu Change Managementu?

Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.

Úroveň 4: Informace managementu

M 28. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se žádostí pro obdržení změn (např. výčet důvodů pro změny)?

M 29. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se změny harmonogramu?

30. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se počtu a % změn?

31. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se počtu úspěšných a neúspěšných změn?

32. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se obchodního dopadu změn?

33. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se skluzu změny (včetně nedodělků a překážek)?

34. Poskytuje Change Management relevantní informace týkající se počtu zaznamenaných problémů zahájených změn?

Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 2 další otázky.

Úroveň 4.5: Externí integrace

M 35. Provádíte pravidelná setkání se zainteresovanými skupinami, kde jsou prodiskutovány záležitosti Change Managementu?

M 36. Vyměňuje si CM informace s Configuration Managementem týkající se změny vývoje a uzavření změny?

M 37. Vyměňuje si CM informace s Configuration Managementem týkající se změn dopadů hodnocení změn konfiguračních položek?

M 38. Vyměňuje si CM informace s Problem Managementem týkající se změn požadovaných k vyřešení problémů / známých chyb?

M 39. Vyměňuje si CM informace s Problem Managementem týkající se zlepšení hlášení a pro příjem problémů eskalace hlášení?

M 40. Vyměňuje si CM informace s Problem Managementem týkající se základního problému získávání informace pro změnu?

41. Vyměňuje si CM informace se Service Deskem pro oznámení změn vývoje?

42. Vyměňuje si CM informace se Service Deskem pro oznámení změn v harmonogramu?

43. Vyměňuje si CM informace se Service Deskem hodnotící dopady změn na vývojové úrovně Service Desku?

44. Vyměňuje si CM informace se Service Deskem pro získání informací týkajících se incidentů a výzev pro změnu?

45. Vyměňuje si CM informace s Release Managementem týkající se změny implementace?

46. Vyměňuje si CM informace s Release Managementem, týkající se oznámení a navrhování softwarových a hardwarových verzí?

47. Vyměňuje si CM informace se Service Level Managementem týkající se změny harmonogramu?

48. Vyměňuje si CM informace se Service Level Managementem týkající se možných dopadů změn na servis úrovně smluv?

49. Vyměňuje si CM informace s IT Service Continuity Managementem pro oznamování změn v harmonogramu?

50. Vyměňuje si CM informace s IT Service Continuity Managementem pro hodnocení dopadů změn na pohotovostní plány?

51. Vyměňuje si CM informace s Capacity Managementem týkající se výkonu a výsledků vztahujících se ke změně?

Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answer 'Y'

Úroveň 5: Uživatelské rozhraní

Y	1
Y	1
FAIL	4

Y	5
Y	5
Y	1
N	0
Y	1
N	0
Y	1
PASS	13

Y	10
Y	10
Y	10
Y	10
Y	10
Y	10
Y	10
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
Y	1
PASS	71

- M** 52. Kontrolujete se zákazníkem, zda jsou aktivity provedené Change Managementem přiměřeně podporující obchodní požadavky?
- M** 53. Ověřujete u zákazníků, zda jsou spokojeni se službami, které jim jsou poskytovány?
- M** 54. Zabýváte se aktivně monitorováním trendu pro uspokojení zákazníka?
- M** 55. Vyplňujete informace o zákaznické anketě do programu pro zlepšování služeb?
- M** 56. Monitorujete hodnoty zákaznických služeb, které jim jsou poskytovány?

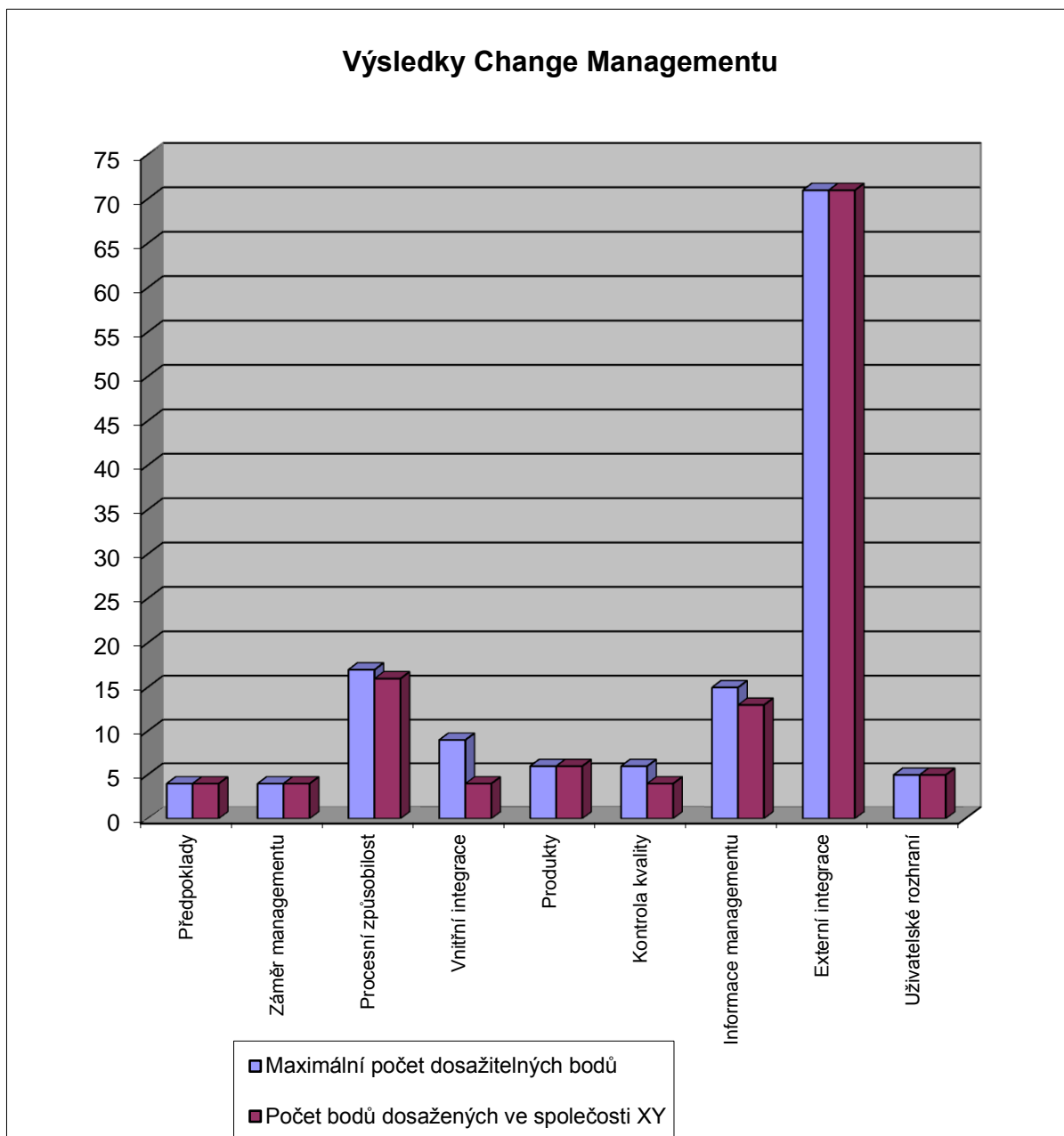
Y
Y
Y
Y
Y

1
1
1
1
1

Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M".

PASS

5



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)

Příloha 3 Assessment dotazník procesu Release management

ITIL - Self Assessment: Release Management		
(Y)es or (N)o		
Úroveň 1: Předpoklady		
M	1. Jsou alespoň některé činnosti Release Managementu spojené v organizaci např. s release a distribucí softwaru?	Y 3
	2. Je zde firemní postup, který byl dohodnutý se zákazníky?	Y 1
	3. Byl Change Management zaveden v organizaci?	Y 1
	4. Je zde nějaký soupis softwaru a hardwarové konfigurace položek (CIs)?	Y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 6
Úroveň 1.5: Záměry managementu		
M	5. Byl smysl a výhody Release Managementu rozšířeny v organizaci?	Y 2
	6. Byla působnost Release Management aktivit zavedena v organizaci?	Y 1
	7. Máte dostačující zdroje a čas dostupný pro budování, testování a implementování releasu?	Y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 4
Úroveň 2: Procesní způsobilost		
M	8. Byly role a povinnosti různých Release Management aktivit rozděleny mezi provozní skupiny a vývojové týmy?	Y 4
M	9. Existují v organizaci operační postupy pro definování, navrhování, budování a uvedení releasu na trh?	Y 4
M	10. Existují formální postupy pro nákup, instalaci, přemísťování a kontrolu softwaru a hardwaru spojených s určitým releasem?	Y 4
M	11. Existují formální postupy, které jsou k dispozici pro souhlas releasu k testování?	Y 4
M	12. Jsou k dispozici explicitní pokyny, jak spravovat release konfiguraci a její změny?	Y 4
	13. Jsou releasy předmětem Change Managementu?	Y 1
	14. Existují provozní postupy pro software releasy a distribuci?	Y 1
	15. Jsou k dispozici postupy, aby zajistily, že distribuovaný software dorazil jak se očekávalo na vzdálená místa?	Y 1
	16. Je CMDB aktualizována, aby odrážela obsah nových a změněných releasů?	Y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 24
Úroveň 2.5: Interní integrace		
M	17. Jsou všechny CI's během releasu sledovatelné, zabezpečené a jsou zajištěny postupy, které zaručují, že jsou nainstalovány pouze správné, autorizované a testované verze?	Y 3
M	18. Jsou CI záznamy pro release udržovány v rovnováze s fyzickými pohyby CI pro release?	Y 3
	19. Je licenční informace zaznamenána proti softwarovým záznamům CI a je to během procesu distribuce kontrolováno?	Y 1
	20. Je přesný obsah a uvedení releasů na trh odsouhlaseno Change Managementem?	Y 1
	21. Jsou originály veškerého softwaru releasu zabezpečeny v DSL (konečný software knihovny) a jsou aktualizované konfigurace management databáze?	Y 1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	PASS 9
Úroveň 3: Produkty		
M	22. Existují v releasu pojmenování a číslování konvencí?	Y 3
M	23. Jsou vytvořeny plány pro každý release?	Y 3
M	24. Jsou vytvořeny plány pro odstoupení u každého releasu?	N 0

M	25. Existují zkušební plány, kritéria přijatelnosti a výsledky testů provedených pro každý release?	Y	3
M	26. Existuje knihovna, která obsahuje originály všech kontrolovaných softwarů v rámci organizace?	N	0
	27. Existuje dokumentace pro podporu a provoz pro každý release?	N	0
	28. Je povolení k implementaci každého releasu získané od Change Managementu?	Y	1
	29. Je CMDB aktualizována, aby odrážela nové díly během releasu?	Y	1
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL	11
Úroveň 3.5: Kontrola kvality			
M	30. Jsou normy a ostatní kritéria pro Release Management dělány explicitně a aplikované?	Y	2
M	31. Jsou pracovníci odpovědní za Release Management aktivity vhodně proškolení?	N	0
	32. Nastavuje a kontroluje organizace každý cíl nebo záměr Release Management?	N	0
	33. Existují vhodné nástroje používané pro podporu Release Management procesů?	N	0
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL	2
Úroveň 4: Informace managementu			
M	34. Shromažďuje Release Management informace týkající se hlavních a vedlejších releasů během stanoveného období?	Y	4
M	35. Shromažďuje Release Management informace týkající se počtu nových, změněných nebo odstraněných objektů uvedených u každého releasu?	Y	4
M	36. Shromažďuje Release Management informace týkající se počtu problémů v prostředí, které připadají na nové releasy?	Y	4
	37. Shromažďuje Release Management informace týkající se počtu kompletních releasů dokončených v určeném časovém horizontu?	N	0
	38. Shromažďuje Release Management informace týkající se softwarových licencí?	N	0
	39. Shromažďuje Release Management informace týkající se konkrétních detailů o případném porušení licenčních podmínek?	N	0
	40. Shromažďuje Release Management informace týkající se identifikace a odstranění přebytečných releasů?	N	0
	Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 1 další otázku.	FAIL	12
Úroveň 4.5: Externí integrace			
M	41. Pořádáte pravidelná setkání se zainteresovanými skupinami, ve kterých se diskutuje o záležitostech Release Managementu?	Y	4
M	42. Vyměňuje si Release Management informace s Configuration Managementem, které se týkají aktuálního softwaru a hardwarových komponentů, vzájemných vztahů, identifikující nějaké změny nebo dodatky?	Y	4
M	43. Vyměňuje si Release Management informace s Change Managementem týkající se změny zápisů pro nové / změněné CLS?	Y	4
	44. Vyměňuje si Release Management informace s Capacity Managementem pro ověřování a možné změny místa požadující softwarová data / soubory?	Y	1
	45. Vyměňuje si Release Management informace s Problem Managementem o nějakých známých chybách zaznamenaných proti CLS?	Y	1
	46. Vyměňuje si Release Management informace s Availability Managementem pro diskusi nějakých požadovaných výpadků pro usnadnění distribuce CI?	Y	1
	47. Vyměňuje si Release Management informace se Service Deskem týkající se možného začlenění rad prostřednictvím uživatelských bulletinů atd.?	Y	1

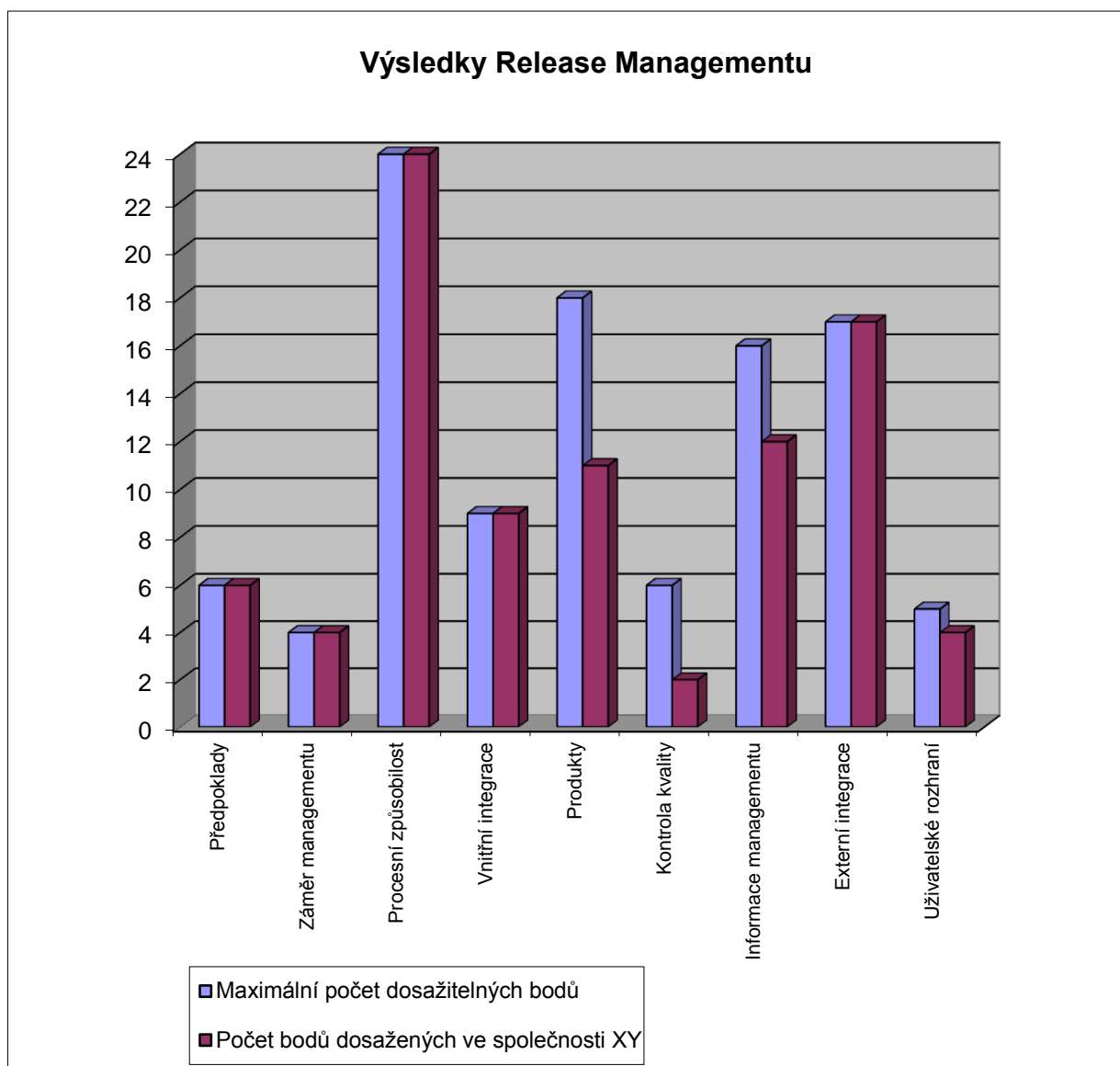
48. Vyměňujete si Release Management informace s Cost Managementem pro sdružené kalkulace / plnění důsledk, např. z revidované distribuce licence?

Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M" a 2 další otázky.

Úroveň 5: Uživatelské rozhraní

- M 49. Kontrolujete se zákazníkem, zda jsou aktivity provedené Release Managementem přiměřeně podporující bussines potřeby?
 - M 50. Kontrolujete se zákazníkem, zda je spokojený s poskytovanými službami?
 - M 51. Monitorujete aktivně trendy zákaznické spokojenosti?
 - M 52. Podáváte zákazníkovi informace o průzkumu pro zlepšení služeb?
 - M 53. Monitorujete, jak zákazníci vnímají služby, které jim jsou poskytovány?
- Pro dosažení doporučené úrovně je nutné odpovědět "ano" na otázky označené "M".

Y	1
PASS	
Y	1
Y	1
N	0
Y	1
Y	1
FAIL	
	4



Zdroj: IT Service Management Portal (2007)