

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií



Bakalářská práce

Implementace procesního řízení IT ve státním podniku

Jan KLÍMA

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra informačních technologií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klíma Jan

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Litoměřice

Název práce

Implementace procesního řízení IT ve státním podniku

Anglický název

Implementace procesního řízení IT ve státním podniku

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je představit metodiku ITIL V3, která je standardem pro řízení informatiky ve veřejné správě. Dalšími dílčími cíli bakalářské práce jsou:

- charakteristika procesů řízení ICT ve veřejné správě,
- vypracování případové studie popisující implementaci vybraných servisních procesů IT dle metodiky ITIL V3 ve zvoleném státním podniku,
- zhodnocení výsledků a formulace doporučení pro řízení IT procesů ve státních podnicích.

Metodika

Metodika řešení problematiky bakalářské práce je založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů. Praktická část bude vypracována formou případové studie a na základě osobních zkušeností s implementací řídicích IT procesů ve zvoleném státním podniku. Syntézou teoretických poznatků a praktických zkušeností budou formulovány závěry bakalářské práce a doporučení.

Harmonogram zpracování

06/2012 – Příprava a studium odborných informačních zdrojů, definování a upřesnění dílčích cílů práce a volba postupu řešení

07/2012 - 10/2012 - Zpracování teoretických východisek práce (přehledu řešené problematiky)

11/2012 - 01/2013 - Vypracování vlastního řešení, diskuse a zhodnocení výsledků, doporučení a závěry

02/2013 - 03/2013 - Tvorba finálního dokumentu práce

03/2013 – Odevzdání práce a tezí

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

ITIL, ITSM procesy, Service Desk, HP Service Manager, státní podnik

Doporučené zdroje informací

OGC: ITIL, Service Support CD-ROM - Version 2.0. ISBN 0-1133086-7-1.

Gála, L. - Pour, J. - Šedivá, Z.: Podniková informatika. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1278-4.

ITIL V3 - Slovník termínů, definic a zkratk, včetně českého překladu, itSMF Czech Republic. [online]. URL: <http://www.itsmf.cz/uws/include/download.asp?file=/uws_files/publikace_ke_stazeni/itil_2011_czech_glossary_v2.0.pdf>.

Štědroň, B. Manažerské řízení a informační technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 9788024720524.

Vedoucí práce

Ulman Miloš, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013

doc. Ing. Zdeněk Havlíček, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 15.1.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Implementace procesního řízení IT ve státním podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2013

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Miloši Ulmanovi Ph.D., vedoucímu této bakalářské práce za konzultace k této práci a dále svojí rodině za poskytnutí zázemí při psaní této práce.

Implementace procesního řízení IT ve státním podniku

Implementation of IT process management in government-owned corporation

Souhrn

Bakalářská práce je v první části zaměřena na představení rámce ITIL v3, která je de-facto standardem pro řízení informatiky ve veřejné správě. V části druhé popisuje případovou studii implementace vybraných ITSM procesů ve státním podniku, hodnotí výsledky této implementace a formuluje doporučení pro řízení IT procesů ve státních podnicích.

Summary

„This bachelor thesis is in its first part focused on the ITIL v3 introduction which is the standard for IT governance. The second part describe case study of implementation selected ITSM processes in state-owned enterprise and evaluates the results of this implementation as recommendation for IT governance in the state-owned enterprise.“

Klíčová slova: ITIL®, ITSM procesy, Service Desk, HP Service Manager, státní podnik

Keywords: ITIL®, ITSM processes, Service Desk, HP Service Manager, government-owned corporation

Obsah

Obsah	7
Seznam použitých symbolů a zkratk.....	8
1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
3 Information Technology Service Management (ITSM) a Information Technology Infrastructure Library (ITIL)	11
3.1 Definice procesu a procesního řízení.....	11
3.2 Rozdíl mezi funkčním (liniovým) a procesním řízením.....	11
3.1 Úvod do ITSM a ITIL.....	13
3.2 Správa služeb IT - ITSM	13
3.3 IT služba	15
3.4 ITIL.....	17
3.5 Historie ITIL.....	20
3.5.1 ITIL v2 a oblasti kterými se zabývá	20
3.5.2 ITIL v3 a oblasti kterými se zabývá	25
3.6 Procesy ITIL v3 v jednoduchém příkladu	32
4 Případová studie – implementace vybraných ITSM procesů do prostředí státního podniku - Česká pošta s. p.	34
4.1 Stručné představení státního podniku – Česká pošta s. p.	34
4.2 Analýza stavu řízení IT v České poště s.p. před implementací vybraných ITSM procesů.....	36
4.3 Implementace vybraných ITSM procesů do prostředí České pošty s. p.....	43
4.4 Současný stav řízení IT služeb v České poště s. p.....	43
4.4.1 HP Service Manager	44
4.4.2 Service Desk a Incident Management	46
4.4.3 Request Management.....	47
4.4.4 Praktické zkušenosti	49
5 Zhodnocení výsledků implementace vybraných ITSM procesů do prostředí státního podniku – Česká pošta s.....	51
6 Závěr	53
7 Seznam použitých zdrojů.....	54
8 Seznam příloh	56

Seznam použitých symbolů a zkratk

Zkratka:	Anglický význam:	Český význam:
IT	Information Technology	Informační technologie
ITSM	Information Technology Service Management	Správa služeb IT
ITIL	Information Technology Infrastructure Library	Knihovna infrastruktury IT
SLM	Service Level Management	Správa úrovně služeb IT
FM	Financial Management	Správa financí
CM	Capacity Management	Správa kapacit
ITSCM	IT Service Continuity Management	Správa kontinuity služeb IT
IM	Incident Management	Správa incidentů
PM	Problem Management	Správa problémů
ChM	Change Management	Správa změn
RM	Release Management	Správa releasů
CfgM	Configuration Management	Správa konfigurací

1 Úvod

V současné době se ve velkém množství podniků a v některých sférách státní správy ukazuje, že pro podporu obchodních procesů je nezbytně nutné efektivní fungování informačních a komunikačních technologií, tj. IT služeb. Kvalitní dodávka IT služeb je možná pouze za předpokladu fungující infrastruktury informačních a komunikačních technologií a provozně efektivních a zákaznicky zaměřených procesů.

ICT služby jak se ukazuje, již nejsou jen množinou technologických prostředků, které pomáhají v podnikových procesech, ale jsou v podstatě strategické a můžou podnikům pomoci se stát více konkurenceschopnými na globálním trhu.

Předpokladem pro získání této větší konkurenceschopnosti je implementování řízení IT služeb, neboli **ITSM** – **I**nformation **T**echnology **S**ervice **M**anagement.

Celou problematikou okolo ITSM se zabývá **ITIL** – **I**nformation **T**echnology **I**nfrasturcture **L**ibrary. Je to soubor knih, které vznikly za účelem popsat **best practices** – nejlepších praktik a zkušeností v tomto oboru.

ITIL, přestože není standard, je již celou řadou podniků jakýmsi „návodem“ k řízení ICT služeb a proto se z něho fakticky standard stal.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou celků, část první je věnována seznámení se s metodikou ITIL a jednotlivými ITSM procesy. Hlavním zdrojem informací jsou samotné publikace ITIL a informace z webového portálu ITSMf, který je asi největším českým online zdrojem informací o této problematice.

V části druhé je publikována případová studie, která se zabývá implementací vybraných ITSM procesů do prostředí státního podniku z pohledu přímého účastníka jak projektu, tak i následného fungování těchto implementovaných procesů, identifikuje rizika vyplývající této implementace a zhodnocuje výsledky této změny řídicích procesů IT služeb. Závěrem jsou formulovány doporučení pro řízení procesů IT služeb ve státním podniku.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je představit metodiku ITIL v3, která je rámcem pro řízení informatiky ve veřejné správě. V následující kapitole, bude popsána metodika ITIL v3 a charakterizovány jednotlivé ITSM procesy, jimiž se tento rámec zabývá.

Dále budou identifikovány a charakterizovány procesy řízení ICT ve veřejné správě, resp. ve vybraném státním podniku, jímž je Česká pošta s. p.

Zmíněný podnik byl vybrán proto, poněvadž v něm autor pracuje na pozici vedoucího oddělení, majícího na starosti řízení ICT požadavků a byl přímo účasten projektu implementace vybraných ITSM procesů do prostředí České pošty s. p., tudíž může v této bakalářské práci využít svých zkušeností, týkajících se zkoumané problematiky.

V části praktické je bakalářská práce věnována případové studii, ve které je popsána implementace vybraných ITSM procesů dle metodiky ITIL v3 ve státním podniku – Česká pošta s. p. Jsou zde charakterizována možná rizika této implementace a závěrem je zhodnoceno, zdali byla implementace těchto procesů úspěšná a přínosná.

3 Information Technology Service Management (ITSM) a Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

3.1 Definice procesu a procesního řízení

Procesem nazýváme předem stanovenou posloupnost opakujících se činností, které mají jasně definovaný vstup a výstup, dobu trvání a měřitelné ukazatele, která na výstupu přidává hodnotu a přispívá k dosažení cílů organizace.

Procesní řízení je charakteristické definicí a popisem procesů, vykonáváním a řízením procesů a měřením spolu se zlepšováním procesů.

Neustále uplatňuje, rozvíjí a aktualizuje procesy ve všech stupních řízení organizace a to tak, aby byly naplněny strategické cíle organizace [14].

3.2 Rozdíl mezi funkčním (liniovým) a procesním řízením

Funkční řízení, které bývá také někdy nazýváno liniové či hierarchické je předchůdcem procesního řízení a jedná se nejhojněji používaného typu řízení. Tento typ řízení představuje rozdělení organizace na menší funkční jednotky, které jsou vytvořeny podle jimi vykonávaných činností či podle odbornosti. Tyto jednotky mívají zpravidla svůj obraz v organizační struktuře společnosti, kde je nazýváme útvary, odděleními, odbory apod. Organizační struktura takto řízené společnosti má charakter strmé pyramidy s mnoha stupni, která je ovládána z jednoho místa a má velmi omezené možnosti pravomoci a odpovědnosti delegovat.

Ve společnosti s funkčním řízením se velmi obtížně aplikují jakékoliv změny a vyznačuje se komunikačními bariérami (pracovníci jednoho oddělení nevědí, co vykonává oddělení druhé a jestli svou pracovní činností neovlivňují jeho funkci).

Dále se v takto řízených organizacích můžeme do jisté míry setkat s politikařením, kdy jednotliví pracovníci se snaží udržet si své místo (stát se nepostradatelnými), upřednostněním zájmů „své“ organizační jednotky před zájmy celé organizace.

Naproti tomu je procesní řízení charakteristické systémem vzájemně provázaných procesů s důrazem na rozvoj a optimalizaci chodu organizace s cílem efektivní, hospodárné a účelné reakce na potřeby zákazníka.

Funkční jednotky jsou transformovány do procesních týmů, v nichž jednotliví pracovníci vykonávají různorodou a mnohostrannou práci.

Organizační struktura je výrazně plošší nežli u podniků s funkčním řízením.

Stále více organizací, společností a podniků se proto uchyluje k transformaci svého dosavadního funkčního, či chcete-li liniového řízení na systém řízení procesní.

3.1 Úvod do ITSM a ITIL

ICT služby fungují na infrastruktuře, která je vždy nějakým způsobem řízená, ale pro správné fungování ICT služeb je potřebné určitým způsobem řídit přímo vlastní ICT služby. Toto řízení se nazývá IT Service Management (dále jen ITSM).

Existuje několik procesních rámců a norem, které se zabývají problematikou řízení ICT služeb. Z procesních rámců to jsou např. ITIL, COBIT, EFQM Excellence model a z norem je to především ISO 20000. Nejrozšířenějším rámcem je ITIL, což je soubor knih obsahujících doporučení a osvědčené praktiky pro řízení ICT služeb a je považován za synonymum procesního řízení ICT služeb.

Norma ISO/IEC 20000:2005 je první celosvětový standard, který se speciálně vztahuje k managementu služeb IT a zaměřuje se na zlepšování kvality, zvyšování efektivity a snížení nákladů u IT procesů. ISO 20000, které vzešlo ze standardu BS 15000, popisuje integrovanou sadu procesů řízení pro poskytování služeb IT a obsahově se řídí ustanoveními IT Infrastructure Library (ITIL) [1].

3.2 Správa služeb IT - ITSM

Je souhrn nejlepších praxí a referenčních modelů procesů řízení služeb IT. ITSM představuje způsob řízení informačních a komunikačních technologií, jejich provozu i rozvoje, který využívá principů řízení na bázi služeb, zahrnuje tedy pohled zákazníků i poskytovatele IT služeb. Pojem IT Service management vychází z rámce ITIL, ve kterém byl koncept řízení IT pomocí služeb poprvé použit, ale není s ním výlučně spjat[2].

Příklad z praxe: Zákazník přichází na přepážku České pošty pro výpis z katastru nemovitostí realizovaný přes systém Czechpoint. Na přepážce mu věnuje ochotný pracovník, jenž s ním během několika minut vyplní všechna potřebná data do formuláře v počítači a nakonec vytiskne samotný výpis z katastru nemovitostí, který již jen stačí potvrdit razítkem a podpisem pracovníka. Nicméně se stane to, že okamžik před tím, než pracovník na přepážce spustí tisk výpisu z katastru nemovitostí, jiný pracovník na této tiskárně začne tisknout stopadesátistránkový manuál k novému produktu. Jaký je důsledek

této situace? Všechny informační technologie bezvadně fungují: není žádná závada ani na počítači pracovníka přepážky, ani na tiskárně, funguje veškerá datová konektivita, žádný chybový stav nehlásí tiskový ani aplikační server, na němž běží aplikace pro vytvoření výpisu z katastru nemovitostí, přesto všechno bude zákazník na vytištění výpisu čekat nejméně 15 minut a je pravděpodobné, že se po pěti minutách čekání zvedne a od přepážky České pošty naštvane odejde.

Jak lze tedy zajistit spokojenost zákazníka ve výše uvedeném příběhu a co lze proto v oblasti řízení podnikové informatiky udělat, kromě standardní správy informačních technologií? Je třeba vydefinovat a popsat služby, které podniková informatika poskytuje zaměstnancům (do katalogu služeb), naučit zaměstnance s těmito službami pracovat v každodenní činnosti a následně tyto služby kontinuálně řídit, a to jak na operativní, tak i taktické a strategické úrovni.

Jak tedy vypadá situace z výše uvedeného příběhu na přepážce České pošty, která má řízení služeb IT zvládnuté? V každém případě zde existuje katalog služeb IT, s jehož obsahem je pracovník přepážky obeznámen, v němž se jedna ze služeb jmenuje „Tisk-Czechpoint“, přičemž její popis obsahuje i způsob jejího použití například takto: „každý tiskový výstup v rozsahu 2 stran A4 bude vytištěn do 3 minut na tiskárně určené danému uživateli“. Pro trvalé zaručení tohoto parametru jsou implementována konkrétní opatření, např. pracovník přepážky, který přímo obsluhuje zákazníky na přepážce, má svou tiskárnu, na kterou nikdo jiný nemůže tisknout. Pokud by i přesto nastala situace uvedená v příběhu, uměl by pracovník přepážky pohotově reagovat, například by si sám přesměroval tisk na jinou tiskárnu, která je nejbližší dostupná přepážce, na které pracuje.

3.3 IT služba

Pod pojmem IT služba se skrývá služba poskytovaná poskytovatelem služeb IT. Služba IT je vytvořena kombinací informační technologie, personálu a procesů. Služba IT používaná přímo zákazníky bezprostředně podporuje podnikové procesy jednoho nebo více zákazníků a cíle úrovně služeb by měly být definovány ve smlouvě o úrovni služeb. Další služby IT, nazývané podpůrné služby, nejsou businesssem přímo využívány, ale jsou požadovány poskytovatelem služeb, aby mohl dodávat služby, které jsou v kontaktu zákazníkem [3].

Pojem informační technologie (zkratka IT) je dle ITIL definován jako využití technologie pro uložení, komunikaci a zpracování informací. Technologie typicky zahrnuje počítače, telekomunikace, aplikace a další software. Informace představují údaje businessu, hlasové informace, obrázky, videa apod. Informační technologie jsou často

používány jako podpora podnikových procesů prostřednictvím již zmiňovaných služeb IT [4].

IT infrastruktura tedy obsahuje i infrastrukturu telekomunikační a tudíž pod pojem služby IT je třeba zahrnout i služby komunikační. Někdy je možné se setkat s termínem ICT (Information and communication technologies), informační a komunikační technologie, tudíž analogicky ICT infrastruktura a služby ICT. V současné době je již prolnutí světů informačních a komunikačních technologií tak pokročilé, že lze jen obtížně stanovit, kde končí jedno a začíná druhé, a proto jsou pojmy IT a ICT považovány za synonyma. ITIL v3 již pracuje pouze s pojmem IT, jenž dle výše citované definice zahrnuje i veškeré komunikační aspekty.

3.4 ITIL

ITIL je zkratkou pro "Information Technology Infrastructure Library", "knihovna infrastruktury informačních technologií".

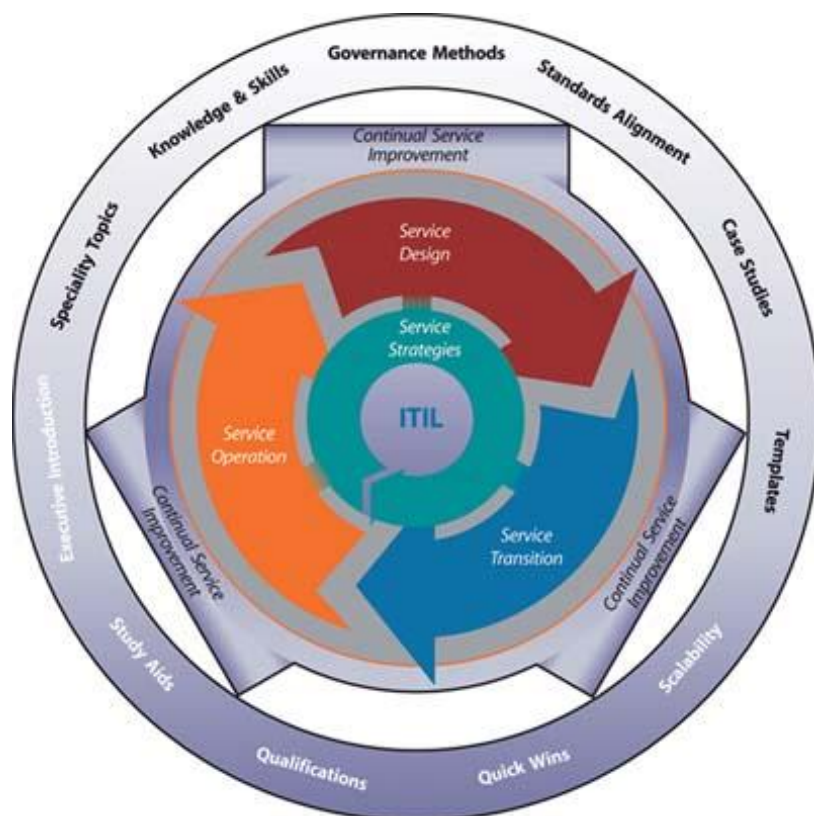
ITIL je veřejně dostupný rámec, jenž popisuje nejlepší praktiky ve správě služeb IT. Poskytuje rámec pro zvládnutí IT v organizaci, obsahuje komplexní informace o službách. Jeho zaměření je na neustálé měření a zlepšování kvality dodávaných IT služeb a to jak z pohledu businessu, tak z pohledu zákazníka.

Obsah publikací této knihovny není proprietární, lze ho tedy využívat bez licenčních poplatků či dalších omezení a i díky tomuto je ITIL tak oblíbený a rozšířený po celém světě.

ITIL může být řešením na stále vzrůstající nároky na dodání kvalitních IT služeb, které jsou klíčové pro podporu business aktivit organizace, jenž se snaží zároveň minimalizovat náklady spojené s tímto cílem.

Úspěšná implementace správy služeb IT dle ITIL nevede jen k minimalizaci nákladů na IT a zvýšení kvality služeb IT, přináší další pro organizaci přínosné aspekty – menší poruchovost, efektivní komunikaci, konkurenční výhodu, dokonalejší řízení lidských i ostatních zdrojů v IT, flexibilnější infrastrukturu umožňující rychlejší reakce na změny.

Současná verze ITIL v3 obsahuje pět klíčových knih, které pokrývají všechny fáze životního cyklu služeb (viz Obrázek 3-1) od počáteční definice a analýzy požadavků businessu v „**Service Strategies**“ - **Strategii služeb** a v „**Service Design**“ - **Návrhu služeb** přes migraci do živého prostředí v „**Service Transition**“ - **Přechodu služeb**, do provozního prostředí v „**Service Operations**“ - **Provozu služeb** a v „**Continual Service Improvement**“ - **Neustálém zlepšování služeb**.



Obrázek 3-1 Schéma ITIL V3 dle životního cyklu služby

Obsah pěti klíčových knih je rozšířen o dodatečné doplňující publikace.

Tyto dodatečné zdroje informací poskytují:

- znalosti a dovednosti: informace o zkušenostech a znalostech potřebných pro využití ITIL a pro získání přínosů z jeho aplikace
- speciální témata: specifické zájmové oblasti, jako např. outsourcing
- šablony
- metody pro řízení: detaily metod, které byly úspěšně použity pro správu systémů a aktivit správy služeb IT
- soulad s normami: informace o souladu ITIL s mezinárodními normami
- úvodní informace pro exekutivu: úvodní příručky pro exekutivní a vyšší manažery o přínosech a hodnotách ITIL
- studijní pomůcky: dodatečné příručky, které mohou být využity studenty ITIL, především na akreditovaných školeních
- kvalifikace: řada kvalifikací založená na klíčových publikacích a jejich využití v průmyslu
- rychlé přínosy: detaily potenciálních rychlých přínosů, které lze získat aplikací principů ITIL
- škálovatelnost: jak nastavit rozsah implementace správy služeb pro specifické organizace, pro velmi malý nebo velmi velký business
- služba aktualizací: webová služba poskytující pravidelné aktualizace související s pokrokem a průběžným vývojem ITIL [5].

3.5 Historie ITIL

Poprvé byl ITIL publikován knižní formou v 31 knihách v letech 1989 až 1995 u společnosti CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency – britská vládní agentura). Postupně CCTA vydává 46 svazků, zahrnujících nejlepší zkušenosti z oblasti řízení IT služeb a infrastruktury pro britské vládní úřady a podnikatelské subjekty dodávající IT služby vládě, které se nazývají ITIL v1.

3.5.1 ITIL v2 a oblasti kterými se zabývá

Předchozí rozsáhlá verze (ITIL v1) prošla v roce 2000 a 2004 důkladnou revizí a vznikla tak verze označovaná jako ITIL v2. Tato již vyšla jen v 7 knihách, které byly konsolidovány společností OGC - Office of Government Commerce (v dubnu 2001 došlo k začlenění CCTA do OGC). Díky své procesní strukturovanosti se tato upravená a přepracovaná verze velice rychle rozšířila i do dalších zemí a nezůstala jen doménou vázanou na britské vládní úřady a britské firmy, které dodávali služby IT vládě. Její využití se tak rozšířilo i do společností s různými obory působnosti.

Oblasti publikace ITIL v2 byly rozděleny na:

▪ část týkající se ITSM:

1. Service Support
2. Service Delivery

▪ další provozní návody:

3. ICT infrastructure management
4. Security management
5. Application management
6. Software asset management

- návod, který měl být nápomocen při implementaci ITIL

7. Planning to implement service management

- poslední publikaci vydanou v průběhu ledna 2006 a která byla určena pro menší IT organizační jednotky:

8. ITIL Small-scale implementation

1. Service Support - publikace obsahuje operativní (provozní) procesy, jedná se o každodenní podporu uživatelů služeb IT a je členěna na 5 procesů a 1 funkci:

- **Incident Management** – je proces, který se zabývá zajištěním nejrychlejšího možného obnovení dodávky poskytované služby a jeho hlavním cílem je minimalizace důsledků výpadků služby.

- **Problem Management** – jedná se o proces, jenž se snaží minimalizovat nepříznivé dopady incidentů a problémů poskytované služby. Tyto jsou způsobeny chybami v infrastruktuře a problem management předchází opakování incidentů. Jeho dalším cílem je zjišťovat příčiny vzniku incidentů a řešit známé chyby, což je forma proaktivní prevence problémů.

- **Configuration Management** – tento proces identifikuje, řídí, spravuje a verifikuje implementované konfigurační položky, jejíž pomocí přináší logický model infrastruktury či služby.

- **Change Management** – jedná se o proces, který odpovídá za řízení životního cyklu všech změn. Jeho hlavní cíl je zabezpečení realizace užitečných změn a zároveň minimální narušení služeb IT.

- **Release Management** – je proces, jenž plánuje, stará se o načasování a řídí přesuny releasů do testovacího a produkčního prostředí. Zajišťuje bezchybnou distribuci a implementaci změn do infrastruktury IT.

- **Service Desk** – je funkce, zajišťující jednotné kontaktní místo a tvoří most mezi poskytovateli služeb a uživateli. Jeho charakteristickou činností je správa incidentů a požadavků na službu a komunikace s uživateli [7].

2. Service Delivery – tato kniha se zabývá dodávkou služeb IT a popisuje procesy především taktické. Hlavním cílem těchto procesů je dosažení dlouhodobé spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami IT a neméně důležité budování kvalitních vztahů se zákazníky, kteří tyto služby využívají. Obsahuje následující procesy:

- **Service Level Management** – je proces, odpovědný za sjednání dohod o úrovních služeb (SLA – Service Level Agreement) a zajišťuje plnění těchto dohod. Jeho další odpovědností je zajištění toho, aby všechny procesy správy služeb IT, dohody o provozní podpoře (OLA – Operation-Level Agreement) a podpůrné smlouvy se subdodavateli (UC - Underpinning Contract) byly úměrné dohodnutým cílům úrovní služeb.

- **Financial Management** – tento proces eviduje náklady na IT služby, vyhodnocuje návratnost investic do IT služeb, generuje podklady pro tvorbu rozpočtů a ceníků služeb.

- **Capacity Management** – jedná se o proces, který je odpovědný za přípravu plánů požadovaných businessem a to v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Monitoruje veškeré zdroje, které jsou potřeba pro dodávku IT služeb, a odpovídá za to, že kapacita IT služeb a IT infrastruktura jsou schopny s ohledem na přiměřené náklady včas dodat služby na dohodnuté úrovni.

- **IT Service Continuity Management** – jedná se o proces, jenž je odpovědný za správu rizik, která by mohla fakticky ohrozit dodávku IT služeb. Hlavními cíly tohoto procesu je omezení rizik na akceptovatelnou úroveň, plánování obnovy IT služeb a zajištění toho, aby poskytovatel IT služeb mohl garantovat minimální dohodnutou úroveň služeb.

- **Availability Management** – hlavní náplní tohoto procesu je definice, analýza, plánování, monitoring a zlepšování všech hledisek dostupnosti IT služeb. Jeho hlavní odpovědnost je zajistit odpovídající úroveň IT infrastruktury, nástroje, procesy a role, jenž odpovídá dohodnutým cílům v oblasti dostupnosti služeb [8].

3. ICT Infrastructure Management – v této publikaci jsou popsána všechna hlediska řízení IT infrastruktury. Jedná se o identifikaci obchodních požadavků, testování, instalaci, nasazení a následující údržbu v pravidelných časových intervalech. Procesy, které do této knihy patří:

- **Design and Planning** – mající na starosti tvorbu plánů a genezi IT řešení, které je v souladu s potřebami obchodu.

- **Deployment** – tento proces se stará o nasazení vytvořeného IT řešení do produkčního prostředí, má úzkou vazbu na Change Management a Release Management z výše uvedené knihy Service Support.

- **Operations** – jedná se o proces, který se zabývá stálou údržbou jednotlivých komponent IT infrastruktury.

- **Technical Support** – tento proces poskytuje odbornou podporu ostatním procesům, zejména procesům ITSM a procesu Operations v problematice týkající se jednotlivých komponent IT infrastruktury [9].

4. Security Management – tato publikace je věnována popisu organizace a řízení bezpečnosti IT infrastruktury pohledem IT manažera. Popisuje proces tvorby plánů a řízení dané úrovně bezpečnosti jak informací, tak i IT služeb s ohledem na všechna hlediska související s reakcí na bezpečnostní incidenty.

5. Application Management – obsahuje procesy celého životního cyklu aplikačního softwaru. Od studie možnosti provedení následovanou vývojem, testováním, sestavením aplikační dokumentace, školením uživatelů, dále pak spuštěním do produkčního prostředí, provoz aplikace, možné změnové řízení během provozu aplikace, až po ukončení používání aplikace a její stažení z provozu.

6. Software Asset Management – tato publikace popisuje procesy řízení, kontrolu a ochranu softwarového majetku v celém jeho životním cyklu.

7. Planning to implement service management – zde jsou popsány úkoly, aktivity a problémy svázané s plánováním, nasazením a zlepšováním procesů ITSM do podnikové sféry.

8. ITIL Small-scale implementation – jedná se o pomůcku obsahující stejné informace, které jsou v předchozích knihách, ale je zaměřena na malá IT oddělení.

3.5.2 ITIL v3 a oblasti kterými se zabývá

V průběhu května 2007 vydala OGC třetí verzi ITIL (někdy také nazývaná jako ITIL Refresh Project), která je složena do pěti knih a jedné publikace, jenž plní funkci oficiálního úvodu – poskytujícího přehled o pěti knihách a je celkovým úvodem do problematiky ITSM. Předchozí verze ITIL v2 nebyla novou verzí ITIL v3 zcela potlačena, ale většina nových procesů z verze ITIL v3 je obsahem předchozí verze ITIL v2 (vyjma Service Support a Service Delivery). Několik nových procesů popsanych ve verzi ITIL v3 vzniklo rozpadem původních procesů a díky tomuto dokáží nabídnout bližší pohled na strukturu, obsah a rozsah popsanych procesů.

Oblasti publikace ITIL v3 jsou rozděleny na:

▪ část týkající se ITSM:

1. Service Strategy
2. Service Design
3. Service Transition
4. Service Operations
5. Continual Service Improvement

▪ poslední kniha, plnící funkci oficiálního úvodu:

6. Official Introduction

1. **Service Strategy** – tato kniha je určena zejména pro management, například pro CIO (Chief Information Officer). Popisuje strategii služeb, někdy také nazývanou IT Governance a obsahuje tyto procesy:

▪ Strategy Generation – je proces, který zodpovídá za strategii služeb, která je prováděna s důrazem na zajištění dlouhodobého přínosu pro zákazníka.

- **Financial Management** – tento proces má na starosti správu rozpočtu, účtování a požadavků na zpoplatnění v organizaci. Zajišťuje pro návrh, vývoj a dodávku služeb, příslušnou úroveň financování.

- **Service Portfolio Management** – je proces, který je zodpovědný za správu portfolia služeb. Dívá se na služby z hlediska hodnoty, kterou přináší businessu. Jeho hlavním cílem je zajištění správné kombinace služeb, jež jsou shodné s požadovanými podnikovými výstupy s důrazem na přijatelnou úroveň investic.

- **Demand Management** – tento proces odpovídá za porozumění, predikci a ovlivňování poptávky zákazníků po IT službách. Ve spolupráci s procesem Capacity Management zajišťuje, aby poskytovatel služby měl odpovídající kapacitu k dosažení žádané poptávky.

Na strategické úrovni to může zahrnovat analýzu charakteru obchodní činnosti a uživatelských profilů. Na taktické úrovni to může zahrnovat využití diferencovaného zpoplatnění pro motivaci zákazníků k využití IT služeb v méně exponovaných časech.

2. Service Design – je publikace, v níž je popsán návrh služeb. Popisuje procesy, jejichž cílem je koncipování takových služeb, které dokáží vyhovět současným i budoucím požadavkům businessu a jsou to:

- **Service Catalogue Management** – je procesem, který odpovídá vytvoření a udržování katalogu služeb a zajišťuje jeho dostupnost těm, kdo mají oprávnění k přístupu do katalogu služeb.

- **Service Level Management** - je proces, odpovědný za sjednání dohod o úrovních služeb (SLA – Service Level Agreement) a zajišťuje plnění těchto dohod. Jeho další odpovědností je zajištění toho, aby všechny procesy správy služeb IT, dohody o provozní podpoře (OLA – Operation-Level Agreement) a podpůrné smlouvy se subdodavateli (UC - Underpinning Contract) byly úměrné dohodnutým cílům úrovně služeb. Provádí monitoring a výkazy úrovně služeb, zabezpečuje pravidelné revidování služeb se zákazníky a hledá požadovaná zlepšení.

- **Capacity Management** - jedná se o proces, který je odpovědný za přípravu plánů požadovaných businessem a to v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Monitoruje veškeré zdroje, které jsou potřeba pro dodávku IT služeb, a odpovídá za to, že kapacita IT služeb a IT infrastruktura, jsou schopny s ohledem na přiměřené náklady včas dodat služby na dohodnuté úrovni.

- **Availability Management** - hlavní náplní tohoto procesu je definice, analýza, plánování, monitoring a zlepšování všech hledisek dostupnosti IT služeb. Jeho hlavní odpovědnost je zajistit odpovídající úroveň IT infrastruktury, nástroje, procesy a role, jež odpovídá dohodnutým cílům v oblasti dostupnosti služeb.

- **IT Service Continuity Management** – jedná se o proces, jež je odpovědný za správu rizik, která by mohla fakticky ohrozit dodávku IT služeb. Hlavními cíly tohoto procesu je omezení rizik na akceptovatelnou úroveň, plánování obnovy IT služeb a zajištění toho, aby poskytovatel IT služeb mohl garantovat minimální dohodnutou úroveň služeb. Zároveň plánuje obnovu IT služeb.

- **Information Security Management** – je procesem, který odpovídá za důvěrnost, celistvost a dostupnost aktiv, informací, dat a IT služeb tak, aby odpovídala nastaveným potřebám businessu. Je podporou pro bezpečnost businessu a jeho rozsah je širší než poskytovatele IT služeb. Specifikuje jasná pravidla při zacházení s dokumenty, telefonní hovory, přístupy na jednotlivá pracoviště či budovy apod. v rámci celé organizace.

- **Supplier Management** – hlavním cílem tohoto procesu je zajištění adekvátní hodnoty, kterou za vynaložené prostředky získá organizace od dodavatelů. Zabezpečuje, že všechny dodavatelské smlouvy a dohody jsou v souladu s potřebami businessu a plnění smluvních závazků všech dodavatelů.

3. Service Transition – obsahem této publikace je zavedení služeb s cílem dodat tyto služby, které jsou požadovány businessem do produkčního prostředí. Zabývají se tím následující procesy:

- **Change Management** – tento proces odpovídá za řízení životního cyklu všech změn a zabezpečuje realizaci užitečných změn s důrazem na zároveň minimální narušení služeb IT.

- **Service Asset and Configuration Management** – proces je odpovědný za aktiva, která jsou požadována pro dodávku služeb, že jsou tato aktiva správně spravována a že k těmto aktivům jsou dostupné přesné a spolehlivé informace, jež jsou k dispozici pokaždé a na jakémkoliv místě.

- **Knowledge Management** – tento proces odpovídá za sdílení ideí, zkušeností a informací a zajišťuje, že tyto informace jsou k dispozici ve správném čase a na správném místě. Snaží se omezit potřebu opakujícího se hledání znalostí a umožňuje informované rozhodování.

- **Transition Planning and Support** – tento proces plánuje všechny procesy, přechody služeb a koordinuje nutné zdroje.

- **Release and Deployment Management** – je procesem, který plánuje, definuje načasování a řídí sestavení, testování, nasazení releasů a dodává nové funkcionality či funkčnosti požadované businesssem za současné ochrany celistvosti stávajících služeb.

- **Service Validation and Testing** – je proces odpovídající za ověření a testování IT služby, která je nová anebo je potřebné u ní provést nějaké změny. Validací a testováním je zajištěno, že IT služba je shodná s navrženou specifikací a uspokojuje potřeby businessu.

- **Evaluation** – proces posuzuje IT služby, které jsou nové, anebo je potřebné u nich provést nějaké změny, zajišťuje řízení rizik a předkládá podklady pro autorizaci těchto změn.

4. Service Operation – tato kniha pojednává o provozu služeb, jehož hlavním cílem je dodávka služeb v požadované kvalitě a obsahuje následující proces a funkce:

- **Event Management** – tento proces odpovídá za správu událostí v průběhu celého jejich životního cyklu. Pro provoz IT je to jedna z hlavních činností.

- Incident Management - je proces, který se zabývá zajištěním nejrychlejšího možného obnovení dodávky poskytované služby a jeho hlavním cílem je minimalizace důsledků výpadků služby a dopad na business.

- Request Fulfilment – je proces odpovědný za řízení celého životního cyklu všech žádostí o službu (standardních požadavků).

- Acces Management – tento proces zabezpečuje používání IT služeb, dat a jiných aktiv uživateli. Napomáhá při zajištění důvěrnosti, celistvosti a dostupnosti aktiv takovým způsobem, že tato aktiva mohou být měněna pouze pověřenými a autorizovanými uživateli. Uplatňuje politiky procesu Information Security Management a je někdy nazýván Rights Management, popřípadě Identity Management.

- Problem Management – hlavní odpovědností tohoto procesu je správa všech problémů v průběhu celého jejich životního cyklu. Snaží se minimalizovat dopad incidentů, kterým se nedalo zamezit a proaktivně zabraňuje výskytu incidentů.

- Service Desk – je funkcí, která zajišťuje jednotné kontaktní místo a tvoří tak most mezi poskytovateli služeb a uživateli. Činností typickou pro tento proces je správa incidentů a žádostí o služby neboli požadavků. Dále samozřejmě zajišťuje komunikaci s uživateli.

- Technical Management – tato funkce zabezpečuje technické dovednosti potřebné pro podporu IT služeb a správu IT infrastruktury. Formuluje role podpůrných skupin, dále pak nástroje, procesy a potřebné postupy.

- Application Management - tato funkce spravuje aplikace v průběhu celého jejich životního cyklu.

- IT Operations Management – je funkcí, kterou využívá poskytovatel IT služeb, provádí rutinní činnosti potřebné pro správu IT služeb a subvenci IT infrastruktury. V této funkci je zahrnuto řízení provozu a správa zařízení.

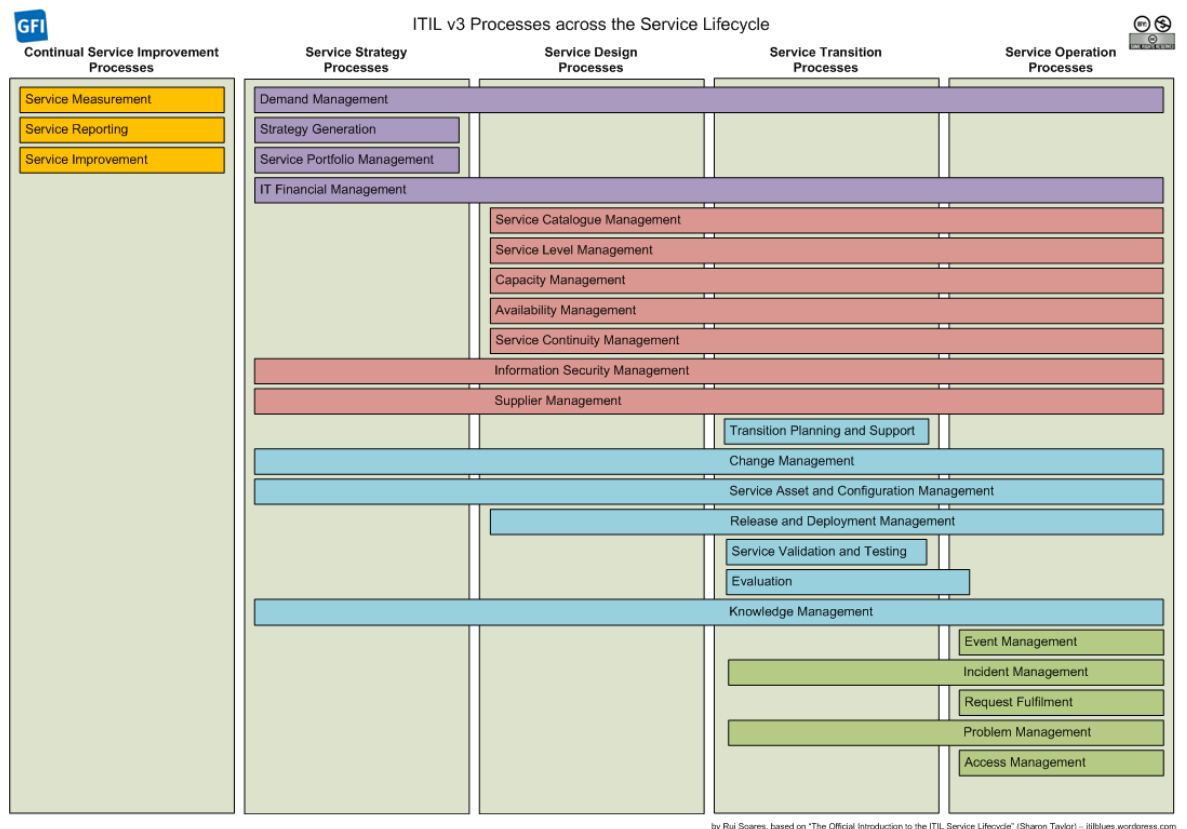
5. Continual Service Improvement – tato publikace se zabývá nepřetržitým zlepšováním kvality služeb a skládá se z procesů a aktivit:

- **Service Measurement** – prostřednictvím monitoringu a měření zajišťuje podporu CSI (Continual Service Improvement) a tvoří základ pro správu služeb a procesů.

- **Service Reporting** – zahrnuje aktivity, které produkují a dodávají reporty (výkazy) o výkonech a trendech pro porovnání s úrovní služeb. Se zákazníky by měla být dohodnuta periodičita, obsah a formát takovýchto reportů.

- **Service Improvement** – obsahuje zlepšovací proces v sedmi krocích, které jsou nutné pro sběr relevantních dat, jejich analýzu pro další identifikaci trendů a problémů. Prezentuje informace managementu pro určení priorit, schválení a nasazení zlepšení [10].

Ačkoli vybrané procesy rozdělujeme do výše uvedených knih podle určité fáze životního cyklu, některé z procesů jsou aktivní během celého životního cyklu služby a některé i ve více fázích. Rozmístění procesů během životního cyklu služby zobrazuje Obrázek 3-2 [11]



Obrázek 3-2 Rozmístění procesů během životního cyklu služby

V jednotlivých knihách ITIL, které vydává společnost OGC, jsou k dispozici podrobné informace o jednotlivých procesech, funkcích a aktivitách. Dalším zdrojem informací o této problematice, ve kterém je seznámení se s procesy ITIL a i praktické zkušenosti s řízením IT je publikace vydaná v českém jazyce, jejíž autor je Ľubomír Lukáč, má název „IT management: Jak na úspěšnou kariéru“ [9].

3.6 Procesy ITIL v3 v jednoduchém příkladu

Pro snadné pochopení a seznámení se s jednotlivými procesy, které ITIL popisuje, cituji následující konkrétní příklad převzatý z [12]:

„Uživateli nefunguje aplikace a závadu hlásí na Service Desk (z pohledu ITIL je Service Desk funkce, jejíž pojem jsme si definovali výše). Service Desk zakládá ve svém systému tzv. incident, který řeší v rámci procesu Incident Management. Tento incident však byl IT již jednou řešen a způsob řešení byl příslušným pracovníkem popsán a díky výstupům z procesu Knowledge Management operátor Service Desku snadno dohledá, že existuje řešení v podobě workaroundu, takže služba (rozuměj funkčnost aplikace) může být obnovena velice rychle (ITIL o všem co IT poskytuje, hovoří jako o službě) v souladu s uzavřeným SLA a incident může být uzavřen. Vše co souvisí SLA je řešeno v rámci procesu Service Level Management. Vzhledem k tomu, že stále více uživatelů hlásí na Service Desk stejnou závadu, rozhodne se Service Desk založit ke stávajícím incidentům takzvaný „problem“, který by měl odhalit skutečnou příčinu závady. Tím se startuje proces Problem Management. Ještě téhož dne je příčina závady odhalena. Bude nutné přepsat kód jedné knihovny, kterou aplikace používá. Tím se rozjíždí proces Change Management. Úprava knihovny vývojářům netrvala dlouho.

Po důkladném otestování je k dispozici nová verze, která může být nasazena nejen na stanice postižených uživatelů, ale všem, kteří aplikaci používají. Uvolnění a nasazení nové verze popisuje proces Release and Deployment Management. IT musí vědět, na jakých stanicích je daná aplikace nainstalována, aby mohlo provést její upgrade na novou verzi. Vzhledem k tomu, že naše IT má zaveden proces Service Asset and Configuration management, má přehled nejen o veškerém majetku, ale i o vazbách mezi jednotlivými komponentami, takže to pro něj nebude problém. V okamžiku, kdy je na všech stanicích nainstalována nová verze aplikace, objeví se tato informace i v databázi Asset and Configuration Management nástroje a Service Desk „problem“ uzavírá.

Ve stejnou dobu však do firmy nastupuje nový zaměstnanec a jeho manažer žádá o instalaci aplikace, kterou našel v katalogu služeb, které IT nabízí. Netřeba asi dodávat, že katalog je udržován v rámci procesu Service Catalogue Management. Tento požadavek již

nemusí nikdo další schvalovat a tak je tento požadavek řešen v rámci procesu Request Fulfilment. Prostřednictvím aplikace však uživatel přistupuje k datům o zákaznicích firmy a proto musí být jeho přístup k datům řízen. Manažer proto o příslušné přístupy požádá v rámci procesu Access Management. V aplikaci pracuje velké množství uživatelů a databáze, kterou aplikace využívá, obsahuje čím dál tím více dat. Je zřejmé, že stávající HW nebude v brzké době stačit a bude nutné provést upgrade dříve, než systém spadne. Je zřejmé, že se není možné soustředit jen na zajištění aktuální dostupnosti IT služeb v rámci procesu Availability Management, ale je nutné myslet i na budoucnost a včas alokovat potřebné zdroje, čemuž by se měli věnovat odpovědní pracovníci v rámci procesu Capacity Management. Toto IT však nechce spoléhat jen na to, že incident někdo nahlásí, ale raději by incidentům předešlo a proto používá monitorovací nástroje, které odpovědným pracovníkům zasílají hlášení o nestandardních událostech v systému, toto se řeší v rámci procesu Event Management. Firma si je vědoma, že v jejich systémech jsou obsažena cenná data, která ohodnotila v rámci Business Impact Analysis a proto věnuje dostatek pozornosti vypracování plánů kontinuity pro případ útoku, havárie nebo přírodní katastrofy v rámci procesu IT Service Continuity Management. Mnohým bezpečnostním incidentům však může společnost předejít implementací základní sady opatření v rámci procesu Information Security Management, jehož cílem je zajistit bezpečnost informací během celého jejich životního cyklu. Ne všechny služby si je však firma schopna zajistit sama a proto využívá služeb mnoha různých dodavatelů, které řídí v rámci procesu Supplier management. Aby IT mohlo dodávat službu, kterou si zákazník objednal, musí se věnovat běžné správě a o tom pojednává proces IT Operations Management. Návrhu infrastruktury se věnuje proces Technical Management, samotným aplikacím se pak logicky věnuje proces Application Management. Je zřejmé, že všechno něco stojí a někdo musí finance spravovat a na to máme proces Financial Management. Pokud jde o proklamované soustavné zlepšování, nejedná se v podstatě o nic jiného než o klasický Demingův PDCA cyklus uplatňovaný na všechny procesy a služby, jejichž vyzrálost můžeme měřit např. za použití CMM (Capability Maturity Model) v rámci procesu Service Measurement.

4 Případová studie – implementace vybraných ITSM procesů do prostředí státního podniku - Česká pošta s. p.

5.1 Stručné představení státního podniku – Česká pošta s. p.

Česká pošta s. p. působí na trhu s poštovními službami již od roku 1995, tedy již celých 18 let a patří k největším společnostem v České republice. Každým rokem doručí téměř miliardu listovních zásilek a přijme téměř sto milionů poštovních poukázek. Provozuje rozsáhlou síť poboček, kterých je téměř 3400 a s přibližně 34000 zaměstnanci je jedním z největších zaměstnavatelů u nás.

Hlavní činností je přeprava listovních zásilek, či zprostředkování poštovních peněžních služeb jak ukládá Zákon o poštovních službách [16], vedle toho však poskytuje další zejména přepravní a logistické služby. Z elektronických služeb poskytuje zákazníkům kompletní certifikační službu a další širokou nabídku on-line produktů, ve které je zahrnut i informační servis. Česká pošta dále poskytuje elektronickou komunikaci mezi občanem a veřejnou správou, což je služba z oblasti eGovernmentu. Další oblastí, ve které Česká pošta poskytuje své služby, jsou komunikační služby ve formě Centrálního místa služeb, které tvoří jeden ze základních prvků komunikační infrastruktury veřejné správy a propojuje veřejnou síť internet se specifickými neveřejnými sítěmi, čímž zároveň zabezpečuje výměnu dat mezi informačními systémy používanými veřejnou správou. Tyto služby Česká pošta poskytovala v roce 2011 52 subjektům státní a veřejné správy.

V souladu s cílem poskytovat profesionální služby klade česká pošta velký důraz na zabezpečení kvality a bezpečnosti poskytovaných služeb a má jasně definovanou politiku orientace na zákazníka, procesního přístupu, měření efektivnosti procesů a neustálého zlepšování. Tato politika je naplňována prostřednictvím certifikace služeb dle ISO 90001 – systém managementu jakosti a dle ISO/IEC 27001 – systém managementu bezpečnosti informací. V roce 2011 Česká pošta obhájila prostřednictvím dohledových a recertifikačních auditů certifikaci dle výše uvedených standardů pro služby certifikačních autorit Postsignum, služby autority časových razítek a služby správy a administrace ICT systémů a do budoucna má ambici množství certifikovaných systémů stále rozšiřovat [17].

Zajištění rutinního bezproblémového provozu IT služeb a podpory všem zákazníkům je vzhledem k rozsáhlé síti poboček České pošty a velkému počtu uživatelů dosti náročným úkolem. Vzhledem k růstu konkurence v této oblasti a neustálému zvyšování nároků na kvalitu dodávaných a podporovaných IT služeb se ukazuje nasazení nového, efektivnějšího způsobu řízení IT služeb jako nezbytné.

Proto se Česká pošta rozhodla zahájení projektu implementace vybraných ITSM procesů, který by mohl řízení IT služeb zlepšit.

5.2 Analýza stavu řízení IT v České poště s. p. před implementací vybraných ITSM procesů

Komplexnost prostředí České pošty v oblasti IT vyžaduje zvolit pro řízení dodávky IT služeb, zajištění jejich provozu, optimalizace portfolia a rozvoje IT služeb včetně podpory koncových uživatelů uvnitř České pošty, robustní a ověřený standard pro ITSM. Kombinace charakteru architektury IT České pošty a způsobu řízení IT organizace lze modelovat pomocí nejlepších praktik definovaných v knihách ITIL v aktuální verzi 3, která je zaměřena na řízení životního cyklu IT služeb a infrastruktury. S ohledem na nejlepší praktiky, které shrnuje ITIL do jednoho kompaktního celku s definovanými vazbami mezi procesy, stanovenými požadavky na jejich zajištění a doporučeními, je tento procesní rámec výhodný pro velké organizace obdobného charakteru a typu činností jako je Česká pošta. Distribuované IT prostředí České pošty, kdy jednotlivé lokality geograficky kopírují svým charakterem celé území České republiky, musí být pokryto příslušnou podporou se stejnou kvalitou nezávisle na konkrétní lokalitě a počtu IT zařízení v ní umístěných. S přihlédnutím k centralizaci některých agend a s nimi souvisejícími IT službami nabývá nutnost využití masivního standardu pro ITSM na významu a důležitosti. V současné době není jiný standard komplexněji rozpracován nežli právě zvolený ITIL v3.

Aby bylo možné objektivní posouzení úrovně vyspělosti vybraných procesů a jejich správy, musí být zvolena taková metodika, která umožní opakování šetření nezávisle na realizačním týmu, který zpracovává předkládanou analýzu.

Bylo proto využito doporučení zvoleného procesního rámce ITIL v3, který používá pro ohodnocování vyspělosti procesů CMM (Capability Maturity Model). Díky jednoznačně stanoveným podmínkám pro jednotlivé úrovně zralosti lze v budoucnu sledovat zlepšování jednotlivých procesů v závislosti na implementaci jednotlivých procesů nebo jejich zlepšování.

Analýza řízení služeb IT v České poště před implementací vybraných ITSM procesů byla provedena na základě srovnání stávajících procesů a rolí s ITIL v3 procesním rámcem. Pro vyhodnocení jednotlivých sub-procesů byla využita následující stupnice, definovaná podle CMM.

- None/Initial (Žádný/Počáteční)

Lidé si v některých případech uvědomují existenci procesu, ovšem činnosti řízení procesu buď neexistují, nebo jsou jen velmi omezené, nejsou považovány v rámci organizace za důležité, nejsou k nim přiřazeny zdroje, nesoustředujeme se na ně. Tato úroveň je také někdy popisována jako „provádění činností ad-hoc“ nebo dokonce „chaotické provádění“. Činnosti v rámci procesů jsou prováděny jako reakce na konkrétní podněty, role a odpovědnosti jsou jen velmi volně definované.

- Repeatable (Opakovatelný)

Lidé se uvědomují existenci procesu, činnosti procesu jsou považovány za málo důležité, jsou k nim přiřazeny omezené zdroje, nesoustředujeme se na ně. Činnosti v rámci procesu typicky nejsou koordinovány, vykonáváme je nepravidelně, bez dlouhodobé strategie, bez určitého směřování či rozvoje. Jako příklad mohou sloužit činnosti bez přesně definovaných cílů, procesy jsou především reaktivní, činnosti prováděné nepravidelně, různé procesy podporované odlišnými, navzájem nepropojenými nástroji.

- Defined (Definovaný)

Lidé si proces jasně uvědomují, proces je zdokumentován, ovšem neexistuje formální dohoda o tom, jaká je jeho role v rámci provozu IT jako celku. Je jmenován vlastník procesu, jsou formálně definovány cíle a přiřazeny zdroje, je kladen důraz jak na efektivitu procesu, tak i na účelné využívání zdrojů. Pro budoucí použití uchováváme výstupy a definované zprávy/reporty. Příklad: pravidelně prováděné aktivity, které jsou dobře zdokumentované, zahrnující také preventivní činnosti, role a odpovědnosti jsou předem dohodnuté, odsouhlasené a také zdokumentované. Probíhá pravidelný sběr dat a jsou nastaveny alarmy v případě překročení stanovených prahových hodnot.

- Managed (Řízený)

Lidé si plně uvědomují existenci procesu, je akceptován v rámci celého IT. Proces je orientován na poskytování služeb, jeho cíle jsou postaveny na základě požadavků obchodních (resp.hlavních) útvarů organizace. Proces je plně definován a řízen, tím se dostáváme z režimu reakcí na aktuální podněty do režimu dlouhodobé stabilní výkonnosti zahrnující i preventivní činnosti. Jsou stanoveny a dokumentovány vazby a závislosti na

jiné procesy. Je například definován systém nepřetržitého monitorování procesu s centralizovaným systémem zpracování událostí a generováním varovných zpráv, tento systém je podporovaný jedním integrovaným nástrojem s centrální databází.

- Optimising (Optimalizující)

Lidé si plně uvědomují existenci procesu a jeho strategické cíle jsou v souladu se strategickými cíli obchodních (resp. hlavních) útvarů organizace a samozřejmě také s cíli IT. Tyto cíle byly nyní zasazeny do kontextu procesu a staly se tak součástí každodenních činností prováděných v rámci jeho aktivit. Nedílnou součástí procesu je systém neustálého zlepšování (Continuous Process Improvement), který vytváří předpoklady pro předvídání a garanci budoucích funkcí procesu. Příklad takového procesu: IT činnosti jsou prováděny na základě požadavků obchodních (hlavních) útvarů organizace, celková koncepce podpůrných nástrojů je optimalizována tak, aby poskytovala také data o výkonnosti hlavních/obchodních procesů organizace.

Analyzovanými a následně implementovanými procesy byli:

- Incident Management
- Request Management
- Problem Management

Proces Incident Management byl ohodnocen stupněm Opakovatelný. Dle uvedeného stupně je možno celkový proces Incident Management (jehož aktivity jakkoliv souvisejí s činnostmi Service Desku dle ITIL v3) charakterizovat jako existující (zaměstnanci si uvědomují existenci tohoto procesu), ovšem bez přiřazených adekvátních a procesně koordinovaných zdrojů, bez směřování rozvoje procesu jako takového. Jak dokumentace, tak nástroje nejsou vzájemně sladěné, měření nepřispívá ke strategickému rozvoji procesu.

Proces Request Management byl ohodnocen také stupněm Opakovatelný.

Proces Problem Management byl ohodnocen stupněm Žádný/počáteční. Dle uvedeného stupně je možno celkový proces Problem Management (jehož aktivity jakkoliv souvisejí s činnostmi Service Desku dle ITIL v3) charakterizovat jako Počáteční (žádný) – zaměstnanci si v některých případech uvědomují existenci tohoto procesu, ovšem činnosti řízení tohoto procesu buď neexistují, nebo jsou velmi omezené. Činnosti související s řešením problémů jsou prováděny ad-hoc jako reakce na konkrétní podněty, role a odpovědnosti jsou příliš volně definované, měření není stanoveno, nástroje k řízení procesu nejsou zavedeny.

Z výše uvedených výsledků analýzy byly definovány následující CSF (Critical Succes Faktors) kritické faktory úspěchu a CFF (Critical Failure Factors) neúspěchu:

Kritické faktory úspěchy jsou zaměřeny zejména na:

- Optimalizaci IT funkcí (reprezentovaných zejména IT organizačními jednotkami) a jejich společného fungování spolu s obchodními funkcemi. Optimalizace je charakterizována:

- Jednotnou architekturou procesů v rámci IT i v rámci business funkcí (ostatních funkcí podniku mimo IT), srozumitelným a vzájemně kompatibilním popisem procesů a řešením vzájemných rozhraní.

- Jednotným způsobem vytváření, schvalování, publikace a archivace procesní dokumentace takovým způsobem, aby tato dokumentace byla přístupná pro všechny procesní role a její vykonatelnost byla vynutitelná.

- Zajištěním komunikace procesů napříč společnostmi tak, aby potřebné informace k výkonu procesních aktivit byly známy všem relevantním pracovníkům či uživatelům a vzájemně komunikující SW nástroje umožňovaly automatizaci procesních toků.

▪ Optimalizaci portfolia IT služeb spolu s prioritami z pohledu obchodních cílů podniku, zahrnující implementaci uceleného balíku ITSM procesů včetně jejich adekvátních podpůrných nástrojů a napojení tohoto balíku na obchodní procesy České pošty.

▪ Optimalizaci dodávky IT služeb z pohledu procesů tuto dodávku zajišťujících, což zahrnuje zejména:

- Možnost hromadného zpracování požadavků na IT služby (jak procesně, tak s využitím softwarového nástroje).

- Možnost automatizovaného řízení všech IT služeb včetně dohledu nad IT službami (zahrnující využití monitorovacích nástrojů a nástrojů podporujících workflow procesního řízení požadavku, dále také sestavení struktury procesních rolí pro řízení IT služeb).

- Zefektivnění komunikace s uživateli (zahrnující aplikaci komunikačních plánů v rámci implementačních projektů a dále fungující komunikační proces, vyškolení a uživatelů i pracovníků Service Desku, faktor zahrnuje rovněž potřebu telekomunikačních nástrojů obsluhujících komunikaci s uživateli).

- Automatizace měření kvality dodávky IT služeb a vyhodnocování nákladů na IT služby (zejména přesným definováním dohodnuté úrovně služeb pomocí KPIs (Key

Performance Indicator) – klíčových ukazatelů výkonu, jejím následným měřením a pravidelným vyhodnocováním dosažených výsledků oproti KPIs, dále realizace optimalizačních opatření a řízení finančních nákladů na investice a provoz IT služeb).

Jako doplňující kritické faktory úspěchu byly nalezeny tyto:

- Sjednocení kontaktů pro podporu uživatelů do jednoho vstupního kontaktního bodu – klíčovou oblastí pro implementaci a efektivní fungování ITSM procesů je sjednocení vstupních kontaktních bodů do oddělení Service Desku

- Existence SLA (Service Level Agreements) – zavedení a rozvoj SLA je nezbytný pro řízení a dodávku IT služeb. Tento faktor je nutno propojit s ostatními definovanými výše, aby byla zaručena správná implementace ITSM procesů.

- Zavedení jednotnosti pojmů – zahrnuje nutnost sjednocení pojmů popisujících jednotlivé entity používané v současnosti (spolu s těmi, které budou používány po implementaci všech doporučení) a jejich plná kompatibilita s pojmy běžně používanými v ITIL v3.

Mezi kritické faktory neúspěchu zahrnujeme:

- Nedostatek pozornosti senior managementu a jeho zahrnutí do realizačních projektů pro ITSM procesy – platí jak pro implementaci ITSM procesů a nástrojů, tak pro jejich následný provoz a rozvoj. Tento faktor znamená pro jeho zamezení nejen konsolidaci manažerských cílů v úseku IT, ale také manažerskou podporu komunikace směrem k uživatelům IT služeb v rámci celé České pošty.

- Nerealistická očekávání (business case) – sestavení obchodně obhajitelných cílů pro implementaci jakýchkoliv opatření v rámci ITSM procesů a jejich posouzení jak z finančního, tak realizačního hlediska je nezbytným předpokladem. Jestliže jsou na začátku těchto projektů stanovena nereálná očekávání, pak ani v rámci úspěšného projektu není možno tato očekávání naplnit.

- Nedostatek zaměření na klíčový business a potřeby koncových uživatelů – tento CFF by byl naplněn v případě, že by nebyla sestavena prioritizace služeb, které jsou dodávány procesy vymezenými v této analýze. Pro zamezení neúspěchu je potřeba z pohledu businessu sestavit portfolio klíčových služeb a vydefinovat SLA pro jejich dodávku. Zároveň je potřeba pro tyto služby vydefinovat možné potřeby koncových uživatelů a definovat relevantní procesní toky.

Jako doplňující kritické faktory neúspěchu byly nalezeny tyto:

- Nedefinování příjemců reportů – měření procesů při neexistenci odpovídajících příjemců reportů, kteří mají dostatek delegovaných pravomocí a odpovědností na přijetí optimalizačních opatření dle výsledků reportů je klíčové pro řešení výsledků reportů v rámci České pošty

- Nekonsolidované podpůrné nástroje – v případě existence podpůrných SW nástrojů (včetně automatizované CMDB), které nemají řešena vzájemně propojená automatizovaná rozhraní a neodpovídají plně potřebám České pošty, je ohroženo dosažení očekávaných přínosů i při realizaci doporučených procesů.

- Neexistence požadavků na úrovni IT služeb – zahrnuje nutnost úzké spolupráce s business organizačními jednotkami České pošty, zejména na vydefinování jednotlivých IT služeb a jejich prioritizace z pohledu fungování celé České pošty (sestavení katalogu služeb), jinak je ohroženo dosažení přínosů ITSM procesů.

4.3 Implementace vybraných ITSM procesů do prostředí České pošty s.

p.

Na základě důkladné analýzy (realizované firmou Deloitte) se Česká pošta rozhodla přistoupit k projektu implementace vybraných ITSM procesů (Incident, Request a Problem Management) a transformace stávajícího Help Desku na Service Desk a to včetně zakoupení podpůrného SW nástroje.

Bylo vypsáno výběrové řízení na dodávku podpůrného SW nástroje, které vyhrála firma Skill Consulting s.r.o. s jejím řešením postaveném na produktu HP Service Manager.

Dalším krokem bylo zajištění odpovídajících lidských zdrojů pro implementaci a tudíž uvnitř úseku ICT. Vznikly nové organizační jednotky s názvy, které korelovali s názvy implementovaných procesů tedy Incident Management, Request Management a Problem Management. Tyto organizační jednotky byly naplněny pracovníky, kteří se rekrutovali především se stávajících zaměstnanců úseku ICT.

Dále proběhlo několik workshopů, na nichž byla vyspecifikována přesná podoba konfigurace podpůrného SW nástroje HP Service Manager, který nahradil dosluhující řešení, které bylo realizováno pomocí nástroje FootPrints od firmy Numara.

Samotná dodávka, implementace a customizace a naplnění daty podpůrného SW nástroje HP Service Manager proběhla v průběhu roku 2010, následovalo testování všech funkcionalit a finální doladění.

Pilotní provoz byl zahájen v lednu 2011 v úseku IT. K ostrému nasazení došlo v měsíci dubnu roku 2011, kdy byl tento nástroj dán k dispozici všem uživatelům IT služeb v České poště.

4.4 Současný stav řízení IT služeb v České poště s. p.

Česká pošta tím, že zavedla Service Desk, naplnila funkci Service Desku tak, jak jí definuje ITIL. Jedná se o dispečinkové pracoviště, které funguje jako SPOC (Single Point Of Contact), tedy jednotné kontaktní místo pro hlášení incidentů a požadavků všech uživatelů IT.

Tato funkce je dále dle doporučení ITIL rozšířena na podporu dalších procesů a jsou jimi Incident Management, Request Management a Problem Management.

Podpora je zajištěna především jednotným rozhraním a evidencí dat v SW nástroji HP Service Manager.

4.4.1 HP Service Manager

HP Service Manager (dále jen HP SM) je softwarový nástroj na podporu interních IT procesů. V rámci HP softwarového portfolia je zařazen v oblasti Provozu IT v tzv. centru správy služeb (Service Management Center).

HP SM je komplexní a plně integrovaný software pro správu IT služeb, který umožňuje IT zvyšovat úroveň služeb, vyváženě využívat zdroje a kontrolovat náklady. Obsahuje nejlepší praktiky založené na ITIL V3, což mu umožňuje rychle zavádět konzistentní a integrované provozní procesy v každé části organizace IT. Od okamžiku, kdy Service Desk zaznamená požadavek v procesech Incident Management, Request Management a Problem Management, je každý proces správy IT služeb do jisté míry automatizován a optimalizován. Contract a Catalog Management včetně SLM pak rozšiřují hodnotu tohoto komplexního řešení.

Funkčně je HP SM rozdělený na několik modulů, které odpovídají jednotlivým procesům – Incident Management, Request Management apod. a ty jsou vzájemně úzce propojeny. Aplikace je postavená na třívrstvé architektuře, prezentační (web klient), aplikační (aplikační server) a datové (databázový server).

V aplikaci jsou „out of box“ – předdefinované formuláře, při jejichž tvorbě firma HP využila své dlouholeté zkušenosti v problematice řízení IT služeb. Formuláře je možné podle aktuálních potřeb dále upravovat a samozřejmě je možné vytvoření nové formulářové šablony. Vyplněním dat do formulářů, vznikají datové entity, které je možné vytvářet, přidávat jim jednotlivé vlastnosti a také tyto vlastnosti modifikovat.

Každá datová entita má od vytvoření až po uzavření definován svůj životní cyklus. Pozice datové entity v rámci jejího životního cyklu, je dána pomocí tzv. stavů (např. Otevřen, Akceptován, Čeká na dodavatele, Vyřešen atd.).

Datové entity je dále možno kategorizovat dle charakteru požadované činnosti na Incident (Porucha), Požadavek (Požadavek na dodání nějaké standardizované IT služby) a Dotaz (Požadavek na informaci), popř. pokud bude potřeba na další kategorie.

Této kategorizaci však předchází vznik prvotní entity, kterou je v HP SM evidována a tou je tzv. Interakce (tato entita vzniká nahlášením jakéhokoliv požadavku směrem od uživatele k podpoře IT).

Komunikační kanály, kterých může uživatel, žádající o podporu IT využít jsou:

- Webový portál – tzv. ESS (Enterprise Self Service), což je zjednodušené rozhraní HP SM, určené k nahlášení požadavku na IT podporu a následné kontrole stavu požadavku (zobrazuje se zde i historie již vyřízených požadavků).

- Telefon - existuje jednotné číslo, kde je možné pomocí výběru z IVR (Interactive Voice Response) stromu definovat, které služby se požadavek týká a dále telefonickým rozhovorem s operátorem SD požadavek nahlásit.

- Email – je definována emailová adresa, na kterou může uživatel žádající o IT podporu napsat email s požadavkem, tento email je automaticky zpracován

Jednotlivé entity (Incidenty, Požadavky, Dotazy) jsou dále delegovány k řešení na II. úroveň podpory, například na techniky mající na starosti přímou podporu koncového uživatele či na řešitele centrálních systémů.

Řešitelské skupiny mají v HP SM k dispozici několik variant zobrazení jim přiřazených Incidentů, Požadavků, Dotazů, tyto pohledy se nazývají View – zobrazení, nejčastěji používané, jsou pohledy My Groups To Do List – přiřazené mé řešitelské skupině nebo My To Do List – přiřazené mě.

Každá entita má také kompletní historii, v níž lze najít, kdo požadavek založil, veškeré změny stavů či vlastníků řešení, je zde měřen čas od otevření do uzavření, zápisy jednotlivých řešitelů do provozního žurnálu a další informace.

Je zde k dispozici vyhledávání, které je možno dále parametricky upravovat, až po velmi složité filtry pro detailní vyhledávání. Součástí každé entity, může být jakýkoliv soubor (naskenované formuláře, výpisy chybových hlášení, apod.) přiložený jako příloha.

Důležitou funkcionalitou jsou automatizované notifikace při vzniku požadavku, změně stavu, vyřešení apod., které jsou odesílány jednotlivým řešitelům emailem a SMS.

Je zde i propracovaný systém automatických eskalací, který zajišťuje při překročení časů SLA eskalaci na vedoucí pracovníky.

4.4.2 Service Desk a Incident Management

Service Desk je jak dispečinkové pracoviště sekce IT, tak funkce, která má za hlavní cíl vytvoření jediného kontaktního místa pro všechny uživatele využívající IT služeb, pro hlášení incidentů a požadavků, kladení dotazů, stížností a komentářů.

Další funkce a zároveň aktivita pracovníků Service Desku je zajištění centrální evidence všech požadavků a incidentů, dále jejich řešení, popřípadě eskalace na další řešitelské skupiny.

Service Desk dále přijímá a řeší, nebo předává k řešení IT specialistům v rámci procesu Incident Management požadavky od koncových uživatelů IT služeb tak, aby bylo dosaženo co možné nejrychlejšího obnovení provozu afektované IT služby a byly minimalizovány negativní dopady způsobené výpadkem této IT služby.

Odpovědným za tento proces je Incident Manager, jenž dohlíží na korektní funkci procesu a zajišťuje nápravu v situacích, kdy není proces dodržován.

Vznik požadavku:

Koncoví uživatelé IT služeb hlásí všechny své požadavky na Service Desk a to jak již bylo zmíněno výše, webovým portálem ESS, telefonicky a emailem.

Příjem a řešení požadavku:

Service Deskoví operátoři (můžeme je nazývat I. linií podpory) zajišťují první kontakt s uživatelem – vyřizují požadavky zadané přes ESS portál, telefonáty a emaily.

Nejvíce používaným rozhraním pro zadání požadavku je ESS portál, následovaný telefonním hovorem a emailem [Příloha C – Graf 1].

Požadavek na podporu IT služby jsou kategorizovány na Incident, Požadavek a Obecný dotaz s dalšími podkategoriemi, které dále specifikují charakter požadavku.

Operátor doplní všechna mandatorní pole, kategorie, dopad incidentu (uživatel, několik uživatelů, celá organizace apod.), naléhavost. Z těchto dvou parametrů a z typu lokality, ve kterém je IT služba postižená výpadkem, se automaticky vypočítává nejzazší termín, do kterého je potřeba incident vyřešit.

Takto doplněný požadavek je uzavřen, pokud operátor požadavek vyřeší na své úrovni. Pokud je potřeba součinnosti dalších specialistů IT, je požadavek dále eskalován na příslušný řešitelský tým.

Řešitelské týmy, resp. konkrétní řešitelé požadavky dále řeší. V rámci řešení je možné požadavek dále delegovat na dořešení jinému řešitelskému týmu, či při chybně směřovaném požadavku, je možné tento vrátit zpět na SD s označením správného řešitelského týmu, jemuž má být požadavek předán.

Jakmile je požadavek vyřešen, je do formuláře zapsán způsob řešení a doplněna příslušná pole mající vazbu na typ řešení, stav požadavku a je nastaven na „Vyřešen“ a uživateli je automaticky odeslána notifikace o způsobu řešení. Jestliže je uživatel se způsobem řešení spokojen, je požadavek operátorem Service Desku uzavřen a životní cyklus požadavku tím končí. Požadavky je možné klonovat pro případy několika požadavků se stejným charakterem.

Reporting:

Reporting je nástrojem, jenž umožňuje detailní přehled o všech incidentech, požadavcích a dotazech. Je možné definovat v podstatě nekonečné množství všech možných reportů, například počet uzavřených incidentů a požadavků za měsíc, četnost poruch jednotlivých konfiguračních položek za dané období, report určený na měření výkonnosti pracovníků podpory IT služeb (počet vyřešených požadavků za dané období), reporty dle lokalit apod. Příklad některých reportů viz [Příloha C].

4.4.3 Request Management

Request Management byl bohužel v rámci úsporných opatření naroubován do procesu Incident Management a životní cyklus Requestu – Požadavku a plně odpovídá životnímu cyklu Incidentu.

Odlišení od Incidentu se zde zajištěno pouze jinou kategorizací, která je u této datové entity nedefinována. Rovněž zpracovatelské workflow Požadavku se v základních rysech příliš neliší od workflow Incidentu.

Vznik požadavku:

Koncoví uživatelé IT služeb hlásí všechny své požadavky na Service Desk a to jak již bylo zmíněno výše, webovým portálem ESS, telefonicky a emailem.

Příjem a řešení požadavku:

Service Deskoví operátoři (můžeme je nazývat I. linií podpory) zajišťují první kontakt s uživatelem – vyřizují požadavky zadané přes ESS portál, telefonáty a emaily.

Nejvíce používaným rozhraním pro zadání požadavku je ESS portál, následovaný telefonním hovorem a emailem [Příloha C – Graf 1].

Požadavek na podporu IT služby je kategorizován jako Požadavek s dalšími podkategoriemi, které dále specifikují charakter požadavku.

Operátor doplní všechna mandatorní pole.

Takto doplněný požadavek je delegován na řešitelský tým Request specialistů, kteří mají na starosti prověření relevantnosti požadavku, případnou bližší specifikaci (komunikují s žadatelem), výběr konkrétního typu zařízení či SW, které bude dodáno (zde se vychází ze standardů, které má samozřejmě Česká pošta definovány) a v neposledním případě také zajištění schvalovacího workflow, které je bohužel realizováno pomocí tištěných formulářů.

Po zajištění schválení je požadavek předán ke konečné realizaci příslušnému řešitelskému týmu.

Tyto řešitelské týmy, resp. konkrétní řešitelé požadavky dále řeší. V rámci řešení je možné požadavek dále delegovat na dořešení jinému řešitelskému týmu, či při chybně směřovaném požadavku mohou tento vrátit zpět na SD s označením správného řešitelského týmu, jemuž má být požadavek předán.

Jakmile je požadavek vyřešen, je do formuláře zapsán způsob řešení a doplněna příslušná pole mající vazbu na typ řešení, stav požadavku je nastaven na „Vyřešen“ a uživateli je automaticky odeslána notifikace o způsobu řešení. Jestliže je uživatel se způsobem řešení spokojen, je požadavek operátorem Service Desku uzavřen a životní cyklus požadavku tím končí. Požadavky je možné klonovat pro případy několika požadavků se stejným charakterem.

Reporting

Reporting je nástrojem jenž umožňuje detailní přehled o všech požadavcích.

Je možné definovat v podstatě nekonečné množství všech možných reportů, například počet vyřízených požadavků za měsíc, složení požadovaných komodit za dané období (PC, tiskárny, snímače čárového kódu, SW apod.) apod.

4.4.4 Praktické zkušenosti

Náhled z pohledu uživatele:

Uživatelé velmi pozitivně kvitují existenci jednotného kontaktního místa pro hlášení požadavků. Před zavedením Service Desku někdy nebylo úplně snadné najít odpovědnou osobu, která by požadavek vyřešila (zejména se to týkalo zřízení přístupu do nějaké centrální aplikace). Byl tedy kontaktován uživateli známý pracovník IT („můj technik“) a ten pokud požadavek nevyřešil na své úrovni, požadavek směřoval na další pracovníky. Velkým problémem pak byla nepřítomnost těchto pracovníků (nemoc, dovolená apod.), které byli uživatelé zvyklí kontaktovat.

Vytvořením jednotného kontaktního místa pro hlášení požadavků na podporu IT služeb se podařilo tento problém do značné míry eliminovat, nutno však dodat, že někteří uživatelé stále využívají „zvykový“ systém kontaktování přímo IT pracovníků. Tito uživatelé jsou však neustále upozorňováni na povinnost hlásit všechny požadavky přes SD, jinak nelze jejich požadavky řešit.

ESS portál SD se uživatelům zdá srozumitelný. Jedinou připomínkou je, že by průběh řešení mohl být detailněji popsán, např., který řešitelský tým, resp. řešitel se aktuálně podílí na řešení požadavku.

Náhled s pohledu řešitele:

Největším přínosem je definice a automatizace procesu vyřizování požadavků na podporu IT. Díky HP SM mají řešitelé velmi dobrý přehled o požadavcích, které jsou na ně delegovány a které z nějakého důvodu na řešení čekají.

Největším problémem je pak rychlost odezvy aplikace HP SM, která je však daná na některých lokalitách nedostačující rychlostí připojení do datové sítě České pošty (některé lokality mají připojení rychlostí jen 128ks/s, což je v dnešní době stav velmi tristní).

Novinkou je pak zavedení mobilního přístupu do aplikace HP SM pro některé řešitele (zejména z řad pracovníků přímé podpory koncového uživatele IT – tedy techniků), realizované pomocí smartphonu s mobilním datovým připojením.

Náhled z pohledu managementu:

Přínosem je zaznamenání všech požadavků a incidentů na jednom místě – SD na jehož základě lze zmapovat téměř veškerou aktivitu v úseku IT a IT infrastruktury.

Zavedením SD se také nepochybně zvýšila produktivita práce IT specialistů a tu lze prostřednictvím zavedeného měření a monitoringu vyhodnocovat a na základě těchto vyhodnocení může management realizovat potřebné změny (personální restrukturalizace, potřebná školení apod.).

Z výše uvedeného je pak patrné, že můžeme mluvit i o snížení nákladů na provoz IT.

Nelze bohužel toto snížení reálně podložit, protože probíhá mnoho úsporných opatření a naopak investic do jiných oblastí IT.

5 Zhodnocení výsledků implementace vybraných ITSM procesů do prostředí státního podniku – Česká pošta s.

Primární účel a to vytvoření jednoho centrálního místa pro příjem požadavků na podporu IT služeb od uživatelů a větší efektivita této podpory, byl zavedením Service Desku splněn.

Údaje shromažďované v rámci systému slouží především k řízení, analýze a následnému reportování úrovně ICT služeb. Cíl vyřešit 90 procent závad do 48 hodin byl nejen splněn, ale i významně překonán [17].

Původně byla veškerá komunikace řešena výhradně prostřednictvím telefonního kanálu, ale v roce 2011 se celých 70 procent dotazů podařilo přesměrovat na elektronický kanál, respektive 67 procent z nich se uskutečňuje v prostředí tzv. ess (employee self service) portálu a tři procenta pomocí klasického e-mailu.

Pouhých 30 procent komunikace je v současnosti realizováno klasickým telefonním spojením [17].

Zavedení přesných postupů dle metodického rámce ITIL a celková automatizace dosažená implementací podpůrného SW nástroje HP SM je velkým přínosem v řízení IT služeb ve společnosti Česká pošta s. p.

Funkcionalita automatických notifikací a eskalací, díky níž jsou specialisté IT a management informováni o důležitých událostech či porušení nastavených SLA časů, velkou měrou přispívá k rychlému řešení požadavků na IT podporu a je velkým přínosem.

Další důležitou funkcí je automatické zaznamenávání historie u každého požadavku, ze které lze identifikovat jednotlivé zásahy příslušných řešitelů, sledovat časové hledisko (od kdy – do kdy se ten který řešitel podílel na řešení požadavku) a tím i měřit produktivitu jednotlivých pracovníků.

Nástroj HP SM je velmi komplexním podpůrným SW řešením, které lze určitě doporučit, je schopen částečné customizace, ale nedovolí velké zásahy přímo do jádra aplikace, což je výhodou, protože jsou tak zachovány všechny funkcionality, jež jsou v souladu s doporučeními danými procesním rámcem ITIL.

Lze ho pomocí dalších modulů rozšiřovat pro podporu implementace dalších ITSM procesů a je schopný spolupráce s dalšími systémy používanými v rámci společnosti.

Problémem je na druhou stranu zavedené liniové řízení, v České poště navíc hluboce zakořeněné, které je v konfliktu s procesním řízením dle ITIL. Procesním manažerům nejsou dány potřebné pravomoci a navíc je jejich funkce stále podřízena jejich liniovým nadřízeným.

Dalším problémem je nedostatečná podpora managementu pro implementaci dalších navazujících ITSM procesů, které jsou nutné k dalšímu zlepšení řízení IT služeb v rámci společnosti.

A samozřejmě posledním hlediskem je potřeba dalších financí na implementaci dalších ITSM procesů, bez kterých ty, co již byly implementovány, zůstávají izolovanými ostrůvky v řízení IT služeb.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představení metodiky ITIL a seznámení se s implementací ITSM procesů do vybraného státního podniku, jímž je Česká pošta s. p., tento cíl byl bezpochyby naplněn.

Přesnou úsporu nákladů na provoz úseku IT, vzniklou implementací Service Desku a vybraných ITSM procesů není možné vyjádřit a to z důvodu velkého množství paralelně běžících projektů v úseku IT a zavedení úsporných opatření, jimiž by výpočet mohl být zkreslen.

Česká pošta nevyužívá primárně IT služby k realizaci svých strategických cílů a získání konkurenční výhody.

Přesto se zde implementace funkce Service Desku a dalších procesů dle doporučení metodického rámce ITIL setkala s velkým úspěchem a přínosy v oblasti podpory IT služeb jsou značné.

Výše zmíněný fakt tedy dokazuje, že zavedení Service Desku a implementace řízení IT služeb – ITSM je možné doporučit každému podniku či instituci, jenž chce zkvalitnit a zefektivnit podporu svých IT služeb.

Service Desk může být tou správnou cestou pro automatizaci řízení služeb, uspořádání procesů, zvýšení efektivity práce a zlepšení týmové spolupráce, uchovávání informací o aktivitách a událostech v IT infrastruktuře. Z těchto uchovaných dat lze získat potřebné reporty pro zpětnou kontrolu procesů a využívání lidských zdrojů, včetně měření produktivity.

Největším přínosem jsou pak spokojení uživatelé, pro které je tento systém dobře využitelný, efektivně a kvalitně pracující IT podpora. Přínosem je rovněž pro management, který má díky tomuto systému lepší dohled a kontrolu nad celým řízením služeb informačních technologií.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] ISO 2000, eISO.cz [online]. © 2006 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/ISO-20000/>
- [2] ITSM (IT Service Management), Managementmania.cz [online]. © 2011-2013, 31. 10. 2012, [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/it-service-management>
- [3] Hanna Ashley, Rance Stuart, Hudec Jiří, Kufner Vladimír. ITIL – výkladový slovník a zkratky v češtině [online]. Verze 1.1, itSMF Czech Republic, o. s., 6. 1. 2012, 42 s. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://www.itsmf.cz/uws/include/download.asp?file=/uws_files/publikace_ke_stazen_i/itil_2011_czech_glossary_v2.0.pdf
- [4] Hanna Ashley, Rance Stuart, Hudec Jiří, Kufner Vladimír. ITIL – výkladový slovník a zkratky v češtině [online]. Verze 1.1, itSMF Czech Republic, o.s., 6.1.2012, 38 s. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://www.itsmf.cz/uws/include/download.asp?file=/uws_files/publikace_ke_stazen_i/itil_2011_czech_glossary_v2.0.pdf
- [5] Cartlidge, Hanna Ashley, Rudd, Macfarlane, Windebank a Rance. ITSMF LTD. Úvodní přehled ITIL® V3 [online]. Verze 1.0. Alison Cartlidge, Mark Lillycrop. JiříHudec. itSMF Czech Republic, o.s., 2007, 10 s. [cit. 2013-03-05]. ISBN 0-9551245-8-1. Dostupné z: http://www.itsmf.cz/uws/include/download.asp?file=/uws_files/publikace_ke_stazen_i/uvodni_prehled_itil_v3.pdf
- [6] Klíčové procesy ITIL®, *Itsmportal.cz* [online]. © 2008-2012. Dostupné z: <http://www.itsmportal.cz/cs/-ITSM-ITIL-/Klicove-procesy-ITIL-.alej>
- [7] OGC, Service Support, London: The Stationery Office, 2000, ISBN: 978-01-133-0015-0
- [8] OGC, Service Delivery, London: The Stationery Office, 2001, ISBN: 978-01-133-0017-4
- [09] OGC, ICT Infrastructure Management, London: The Stationery Office, 2002, ISBN: 978-01-133-0865-1
- [10] OGC, ITIL Lifecycle Suite, London: The Stationery Office, 2007, ISBN: 978-01-133-1050-0

- [11] SOARES, Rui. ITIL v3 Processes along the Service Lifecycle Diagram (Français, English,Português). ITIL Blues [online]. October 13, 2007 at 3:26 pm [cit. 2013-03-07]. Dostupné z:
<http://itilblues.wordpress.com/2007/10/13/itil-v3-processes-along-the-service-lifecycle-diagram/>
- [12] ITIL tajemství zbavený. CleverAndSmart: ICT management [online]. 01. 12. 2009 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z:
<http://www.cleverandsmart.cz/itil-tajemstvi-zbaveny/>
- [13] Lukáč, Lubomír. IT management: Jak na úspěšnou kariéru. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-3378-1.
- [14] Řepa Václav, Procesně řízená organizace. Grada, 22. 03. 2013, ISBN 978-80-247-4128-4
- [15] Pour Jan, Gála Libor, Šedivá Zuzana, Podniková informatika. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2615-1
- [16] Zákon o poštovních službách. In: 29/2000 Sb. 22. února 2000, ročník 2000, číslo 29, částka 10. Dostupné z:
www.ctu.cz/1/download/Postovni.../ZPSL_uplne_zneni.pdf
- [17] Výroční zpráva 2011. In: Česká pošta: Výroční zprávy [online]. 2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z:
<http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>
- [18] Analýza Service Desku České Pošty a souvisejících procesů. Deloitte, 23. 9. 2009, interní materiál České pošty s. p.
- [19] Metodický pokyn Proces Incident Management, Česká pošta s. p., 28. 3. 2011, interní materiál České pošty s. p.

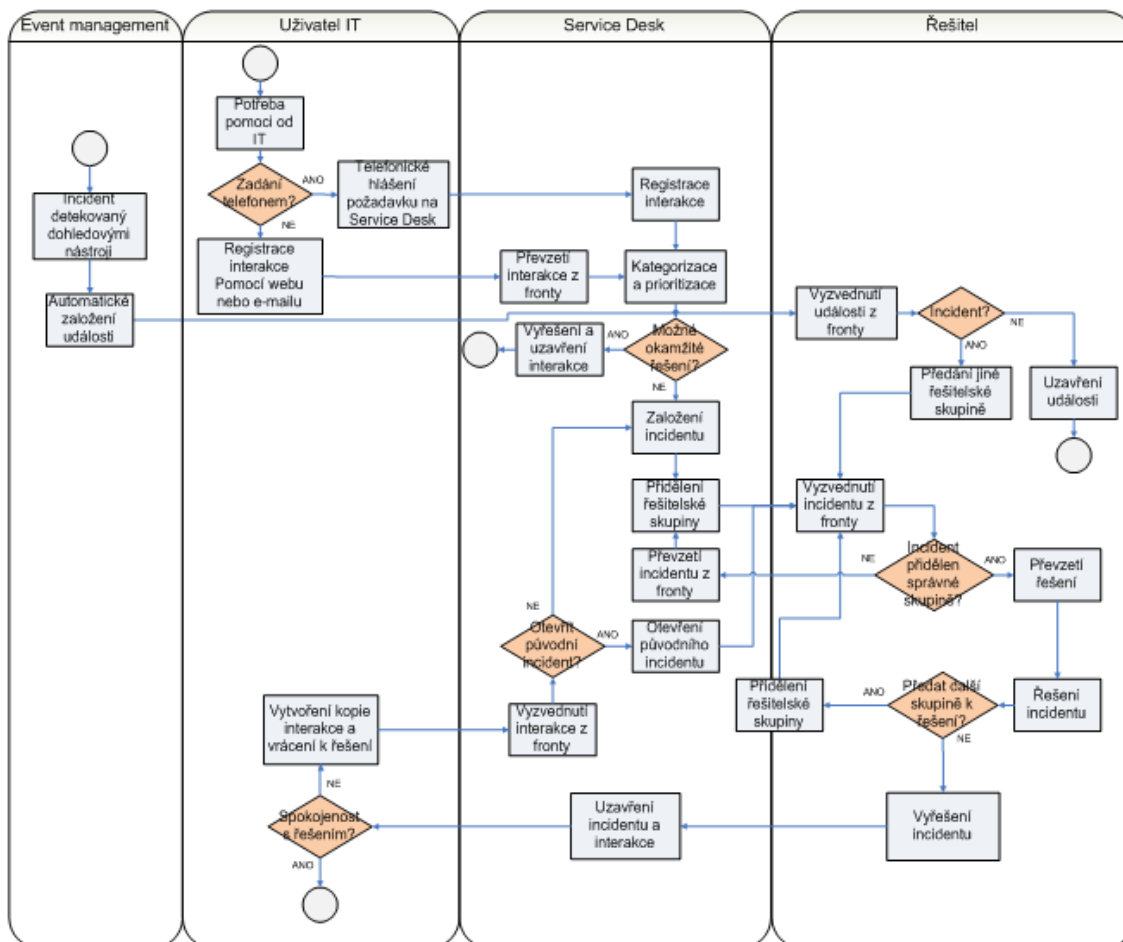
8 Seznam příloh

Příloha A: Workflow procesu Incident Management v České poště s. p.

Příloha B: Ukázky obrazovek aplikace HP Service Manager







Příloha C: Reporty nad incidenty a požadavky evidovanými v HP SM







Příloha A: Workflow procesu Incident Management v České poště s. p.



8-1 Schéma procesu Incident Management

Příloha B: Ukázky obrazovek aplikace HP Service Manager

Kontaktní informace	
Příjemce služby: *	64041  
Primární kontakt: *	64041  
Preferovaná komunikace: *	E-mail  
Emailová adresa:	Klima.Jan@cpost.cz

Specifikace požadavku/problému	
Naléhavost: *	3 - Průměrná  
Kategorie: *	Požadavek  
Oblast: *	pořízení/obměna počítačů 
Podoblast: *	administrativní PC 

Název požadavku/problému *
PC pro nového zaměstnance

Popis požadavku/problému *
Pro výkon práce nové zaměstnance objednávám administrativní PC, položka z katalogu ICT produktů ID001..

8-2 ESS portál - založení nového požadavku

Úkoly Fronta: My Group's To Do List **Aktualizovat číslo incidentu IM143980**

Storno Vyřešit Najít Hodiny Převzetí Klonovat Více

Detaily incidentu

ID incidentu: IM143980 Stav: Čeká na zákazníka Priorita: 3 - Průměrná Major Incident

Titul: * Výměna karty T mobile pro přenos k Notebooku

Stav upozornění: updated Nepřevzato Aktualizováno Porušena bezpečnost ICT

Přiznání

Řešitelský tým: * Request specialisti

Řešitel: Jindra Filip

Dodavatel:

Číslo reference:

Ovlivněné položky

Business služba: * CP_BUSSERV_PZS

Infrastrukt. služba: *

Úroveň služby PKU:

Okruh:

Specifikace:

Konfigurační položka: CP_COMPONENT_0011

Název konfigurační položky: Síťová karta

Objekt: CP_OBJECT_CE-PH1

Název objektu: Centrála ČP - Praha 1

Uzet: CP_NODE_OZSTC-R

Okresní razítko:

Detaily incidentu

Kategorie: * Požadavek na ICT produkt

Oblast: * Notebooky

Podoblast: * Administrativní

Dopad: * 4 - Uživatel

Naléhavost: * 3 - Průměrná

Priorita: 3 - Průměrná

Cílové datum SLA:

SD tým: * ICT

Centrální systémy

ID Lokality příjemce: 3387

Adresa: Praha 1, Nové Město, Politických vězňů 909/4

Označení: centrála Praha 1

Založeno přes: Interakce

Externí ID:

Externí systém:

Popis

* Po výměně Notebooku za model DELL E 5510, pracovníci PKU, kteří instalovali NT konstatovali, že dosavadní moje karta T mobile (velká) pro připojení NT na síť je nekompatibilní a musí se vyměnit za model s USB.
Prosím o realizaci, děkuji.

Typ požadavku: Požadavek na ICT produkt
Kategorie: Mobilní telefony
Podkategorie: Modem (služba přenosů dat)

Řešení

Znalost: Příčina:

Kód uzavření: Zodpovědnost:

Výsledné řešení:

Kandidát na Problém Kandidát pro znalostní databázi

8-3 Detail Incidentu v řešitelské mutaci HP SM

Úkoly Fronta: My Group's To Do List **Aktualizovat číslo incidentu IM143980**

Název konfigurací položky: Síťová karta

Objekt: CP_OBJECT_CE-PH1
 Založeno přes: Interakce

Název objektu: Centrála ČP - Praha 1
 Externí ID:

Uzel: CP_NODE_OZSTC-R
 Externí systém:

Okresní razítko:

Popis

* Po výměně Notebooku za model DELL E 5510, pracovníci PKU, kteří instalovali NT konstatovali, že dosavadní moje karta T mobile (velká) pro připojení NT na síť je nekompatibilní a musí se vyměnit za model s USB.
Prosím o realizaci, děkuji.

Typ požadavku: Požadavek na ICT produkt
 Kategorie: Mobilní telefony
 Podkategorie: Modem (služba přenosů dat)

Řešení

Znalost:
 Příčina:

Kód uzavření:
 Zodpovědnost:

Výsledné řešení:

Kandidát na Problém
 Kandidát pro znalostní databázi

Výpadek

Služba je v provozu
 Plánovaná odstávka

Začátek výpadku: 22/08/2011 10:57:09

Konec výpadku:

Časové údaje

Čas zjištění:

Čas vyřešení:

Činnosti

Ovlivněné služby

SLA

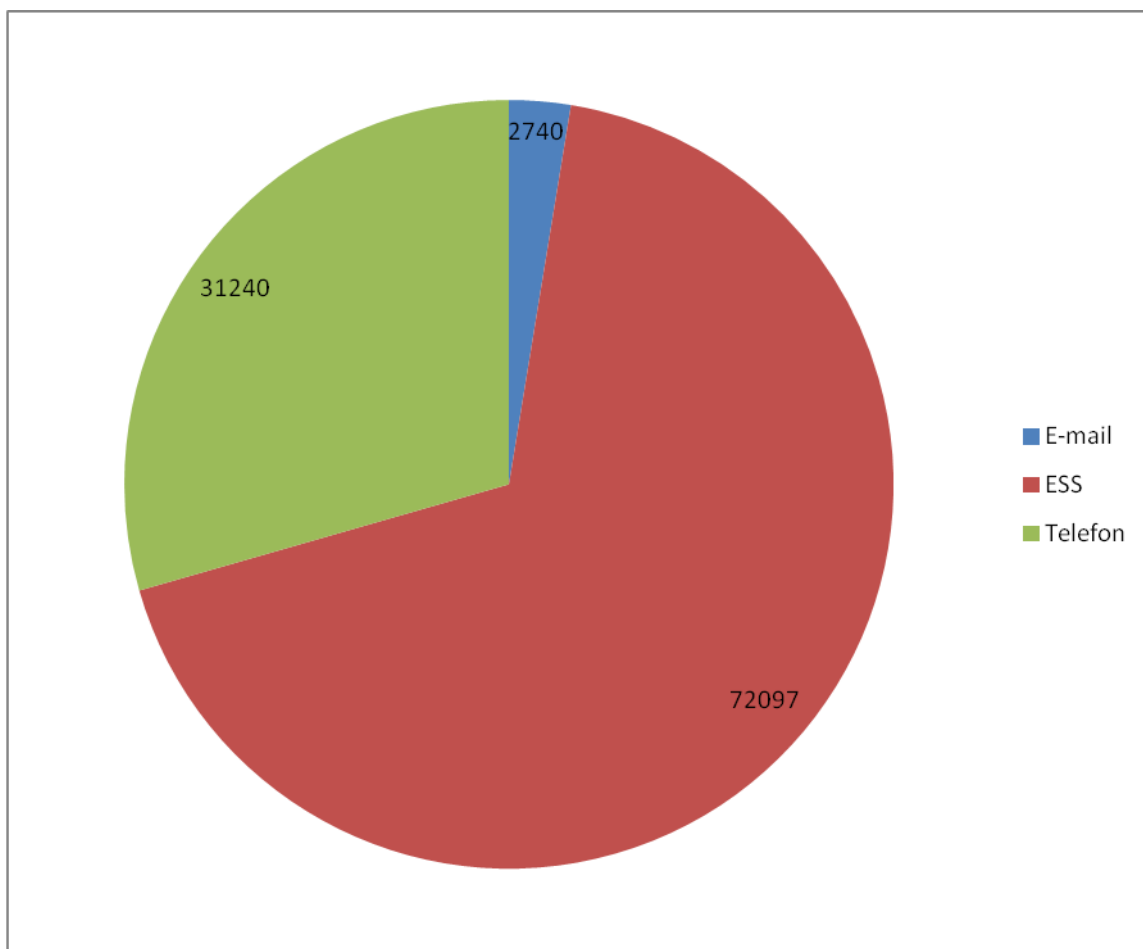
Zdrojová interakce

Související záznamy

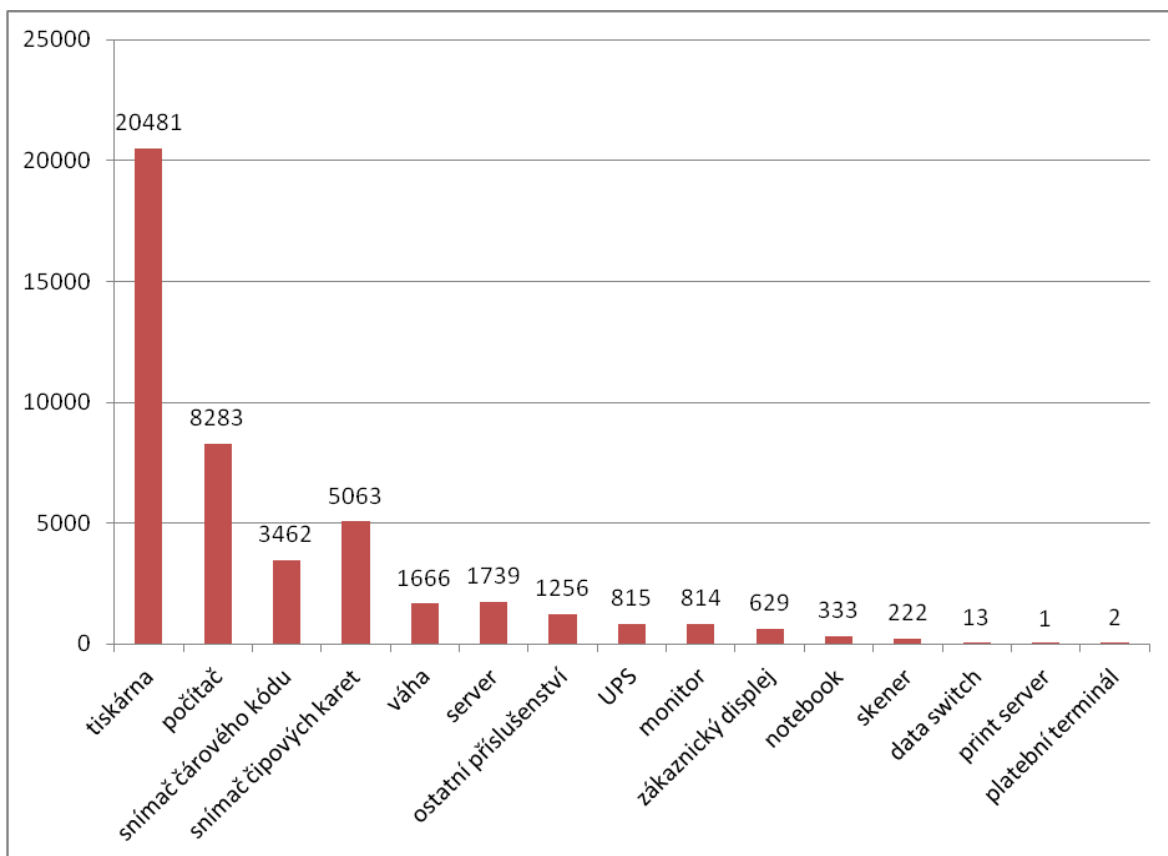
Příloha

8-4 Detail Incidentu v řešitelské mutaci HP SM – pokračování

Příloha C: Reporty nad incidenty a požadavky evidovanými v HP SM



8-5 Graf přijatých interakcí na Service Desk a rozpad dle komunikačních kanálů za rok 2012



8-6 Graf vyřízených incidentů za rok 2012 s rozpadem na jednotlivé kategorie (HW)